# Руководящие принципы создания и организации кластеров в Республике Беларусь

Минск
«Колорград»
2018

УДК 338.1(476)
ББК 65.9(4Беи)
Р85

**Авторы:**
кандидат экономических наук Т. П. Быкова, магистр управления Д. М. Крупский,
магистр экономических наук Т. В. Хвалько, С. П. Шерснева

**Настоящее издание подготовлено**
по инициативе Министерства экономики Республики Беларусь

**при финансовой и информационной поддержке**
Совета по развитию предпринимательства

**и организационной поддержке**
Бизнес союза предпринимателей и нанимателей
имени профессора М. С. Кунявского

PODLASKA FUNDACJA
ROZWOJU REGIONALNEGO

Настоящее издание подготовлено в рамках проекта «Внедрение кластерной системы в Беларуси». Проект софинансирован Министерством иностранных дел Республики Польша в рамках программы польского сотрудничества в целях развития. Данная публикация представляет исключительно мнение авторов и может не совпадать с официальной позицией Министерства иностранных дел Республики Польша.

польская дапамога
www.polishaid.gov.pl

**Руководящие** принципы создания и организации кластеров в Республике
Р85 Беларусь / Т. П. Быкова [и др.]. – Минск : Колорград, 2018. – 96 с.
ISBN 978-985-596-188-9.

Издание предназначено для специалистов и научных работников в области кластерного и регионального развития, а также может быть использовано в качестве учебно-методического материала в ВУЗах.

**УДК 338.1(476)**
**ББК 65.9(4Беи)**

**ISBN 978-985-596-188-9**

© Оформление. ООО «Колорград», 2018

## Введение

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

В странах-технологических лидерах инновации становятся ключевым фактором экономического развития, обеспечивая высокие темпы прироста ВВП. Так, например, в США он вырос с 31,0% в 1980 г. до 34,6% в 2005 г.; в Японии соответственно с 30,6% до 42,3%; в ЕС – с 45,5% до 50,0%.

Рост инновационной активности был обусловлен обострением конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках. США и страны ЕС, столкнувшись со значительными проблемами, связанными с падением конкурентоспособности своих производственных компаний, не выдерживающих конкуренцию с дешевой и относительно качественной промышленной продукцией Японии и КНР, «новых индустриальных стран» (Южная Корея, Сингапур, Тайвань), были вынуждены серьезно переосмыслить концептуальные подходы к стратегии и инструментарию регулирования как социально-экономического развития в целом, так и его промышленной составляющей.

Реализация на практике концепции «ключевых компетенций», внедрение кластерной модели развития, использование CALS-технологий, развитие аутсорсинга и иных форм оптимизации бизнеса позволили данным странам существенно повысить уровень конкурентоспособности своих экономик посредством комбинации как экономических, так и организационных инструментов.

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

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

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

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

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

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

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

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

Как и всякое социально-экономическое явление, кластер, являясь территориально-хозяйственной системой, имеет свои преимущества и недостатки (рис. 1).

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

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

Рисунок 1. Преимущества и недостатки кластера

**Недостатками кластера** являются:

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

Однако, как показывает мировой опыт, на практике преимущества кластера «перевешивают» его недостатки, что и позволило кластерной модели развития получить столь широкое распространение. Экономика, основанная на кластерах, – это модель конкурентоспособной и инвестиционно-привлекательной экономики, обеспечивающей высокий уровень и качество жизни

населения и вовлекающей в процесс производства не только крупные предприятия региона, но и малый и средний бизнес.

Для Республики Беларусь внедрение кластерной модели развития имеет особую актуальность.

Проблема снижения уровня конкурентоспособности национальной экономики стала все более контрастно обозначаться с начала 2000-х годов. Ключевыми негативными факторами, способствующими этому, стал недостаточный уровень технологического развития, а также несоответствие сложившихся организационных форм хозяйствования и управления требованиям современной практики организации и ведения бизнеса.

Ответом на вызовы времени стала реализация курса, предусматривающего переход национальной экономики на путь инновационного развития. В качестве одного из перспективных направлений инновационного развития выступает внедрение в практику хозяйствования и управления кластерной модели, что предполагает широкое распространение в нашей стране такой формы интеграции науки, образования и производства, как кластеры.

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

Кроме того, кластерное развитие экономики, априори, предполагает создание и функционирование в автономном режиме механизма координации и согласования интересов бизнеса и государства, что является основой для успешного развития государственно-частного партнерства (взаимодействия).

Таким образом, в случае запуска процесса внедрения кластерной модели развития может быть достигнут значительный мультипликативный и синергетический эффект, а сама кластеризация ускорит структурную перестройку экономики

страны и повысит активность бизнес-сообщества в решении значимых социально-экономических задач страны.

В идеале (и в пользу данного тезиса свидетельствует зарубежный опыт) кластеры могут стать своеобразными «ячейками экономики», что позволит в целом обеспечить повышение устойчивости национальной экономики к внешним вызовам и угрозам.

Настоящее Руководство призвано помочь отечественным инициаторам и организаторам кластерных проектов в разработке стратегии формирования кластера, выборе формы его организации, конкретного алгоритма функционирования с учетом специфики и масштаба деятельности его потенциальных участников.

## Общие положения

В настоящем Руководстве используются следующие термины и их определения:

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1. Основы стратегии формирования и развития кластера

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

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

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

- ✓ направления совместной деятельности и сотрудничества участников кластера;
- ✓ организационные, финансовые, трудовые и интеллектуальные ресурсы, необходимые на этапе формирования и на этапе функционирования кластера.

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

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

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

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

Для инициаторов и организаторов кластерного проекта:

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

Участники кластера могут преследовать такие цели как:

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

Целями местного бизнес-сообщества могут быть:

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

Целями местных органов власти могут быть:

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

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

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

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

- ✓ производство;
- ✓ услуги;
- ✓ производство и услуги.

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

Ключевые компетенции – совокупность профессионального опыта, знаний, умений, навыков и способностей персонала организации, позволяющая обеспечить производство определенной продукции, либо выполнение определенных функций (бизнес-процессов) с лучшим качеством

и оперативностью, нежели это делают конкуренты. В сущности, наличие ключевых компетенций определяет специализацию субъекта хозяйствования и предрешает его финансовый успех.

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

***3. Ожидаемые выгоды и преимущества заинтересованных в формировании кластера.***

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

Кроме того, дополнительно прорабатывается возможность:

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

***4. Площадка, на которой будет сформирован кластер.***

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

- ✓ профессиональные ассоциации;
- ✓ бизнес-ассоциации и союзы;

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

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

***5. Перечень субъектов, образующих «организационное ядро» кластера.***

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

Таким образом «организационное ядро» (далее – «оргядро») участников кластера предпочтительно формировать из 5-7 субъектов среднего бизнеса, выступающих в качестве «якорных» резидентов кластера, потенциал которых позволял бы

обеспечить финансовую устойчивость кластера как самодостаточной территориально-хозяйственной системы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

***7. Совокупный потенциал участников «организационного ядра» кластера, его динамика в среднесрочной перспективе (3-5 лет).***

На этапе становления кластера его устойчивость в определяющей степени зависит от потенциала «оргядра» участников, их готовности и способности выделить

определенный объем ресурсов всех видов (организационных, финансовых, интеллектуальных и др.) на обеспечение совместной деятельности. В зависимости от избранной формы организации кластера определяется потребность в ресурсах для оплаты персонала, финансирования расходов на проведение мероприятий в рамках согласованных направлений совместной деятельности.

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

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

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

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

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

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

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

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

В качестве базовых могут использоваться такие критерии, как:

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

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

***9. Направления совместной деятельности и сотрудничества участников кластера.***

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

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

1) первоначально инициатор (инициаторы) формирования кластера намечает несколько возможных направлений совместной деятельности, исходя из собственных целей и ключевых компетенций, которые затем уточняются и согласовываются с «оргядром» участников кластера;

2) после объявления кластерной инициативы и вхождения в состав кластера новых участников производится корректировка и расширение направлений совместной деятельности.

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

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

К ним относятся:

- разработка стратегии развития кластера, координация деятельности участников кластера на рынке;
- идентификация и продвижение коллективных интересов участников кластера в отношениях с государственными органами, бизнес-сообществом, другими кластерами;
- разработка и продвижение позитивного имиджа и бренда кластера на рынке, создание и актуализация деятельности интернет-ресурса кластера;
- привлечение в состав кластера новых участников, популяризация деятельности кластера в СМИ;

- создание (приобретение) и использование имущества, необходимого в качестве специализированной инфраструктуры кластерного развития;
- проведение совместных торжественных и досуговых мероприятий для различных категорий персонала участников кластера, направленных на формирование и поддержку корпоративной культуры кластера.

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

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

К ним относятся:

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

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

Выгодность и полезность для участников кластера от сотрудничества по указанным направлениям совместной деятельности заключается, прежде всего, в экономии расходов

при наличии эффекта масштаба, что позитивно сказывается на повышении уровня конкурентоспособности каждого из участников кластера.

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

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

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

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

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

- ✓ кто на персональном уровне из числа инициаторов и участников «оргядра» будет заниматься взаимодействием с потенциальными участниками кластера, с местными органами власти, со СМИ;
- ✓ кто обеспечивает подготовку документации, необходимой для правового оформления кластера и определения стратегии его развития (подготовка кластерной инициативы и кластерного проекта);

- ✓ где будет проводиться организационное собрание участников кластера, какие на это потребуются расходы, как и за чей счет они будут финансироваться;
- ✓ где в дальнейшем будут проводиться собрания и мероприятия для участников кластера, какова их периодичность, какие на это потребуются расходы, как и за чей счет они будут финансироваться;
- ✓ где будет размещаться офис кластера, кто его предоставит и обустроит, каковы расходы на его содержание, как и за чей счет они будут финансироваться;
- ✓ какова штатная численность персонала кластера, каковы требования к его компетентности, расходы на его содержание, как и за чей счет они будут финансироваться;
- ✓ какие мероприятия в рамках согласованных направлений совместной деятельности участников кластера планируется провести в течение первого года деятельности кластера, кто их будет организовывать и проводить, как и за чей счет они будут финансироваться;
- ✓ какова ориентировочная смета расходов на создание и организацию деятельности кластера в первый год его функционирования, с учетом предыдущих вопросов, как и за чей счет она будут финансироваться?

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

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

## 2. Концептуальные подходы по созданию и организации деятельности кластеров

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

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

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

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

Указанные подходы предопределяют выбор форм организации кластера, о чем будет подробно рассказано в п.п. 2.1 настоящего Руководства.

При этом важно подчеркнуть, что вне зависимости от указанных принципиальных подходов кластер не имеет правового статуса юридического лица и в отличие от других

форм объединений юридических лиц, в частности от холдинга, характеризуется следующими основными особенностями:

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

В обобщенном виде основные отличия кластеров от холдингов представлены на рисунке 2.

**Отличия кластеров от холдингов**

| Кластер | Холдинг |
|---|---|
| **Правовой статус** | |
| нет | определен законодательством (нужна регистрация) |
| **Формирование** | |
| по инициативе участников кластера, по их согласованному решению | по решению одной управляющей компании/ собственника имущества участников холдинга (далее – собственника) или государственного органа – для государственных предприятий |
| **Наличие связей** | |
| преобладание горизонтальных связей между участниками, их независимость друг от друга | основан на вертикальных связях между участниками и управляющей компанией холдинга (собственника) |
| **Управление и координация** | |
| ▪ создание коллегиального координационного органа кластера его участниками<br>▪ независимость от координирующей структуры | ▪ изначальное существование управляющей компании холдинга или собственника<br>▪ управляющая компания (собственник) влияет на принимаемые участниками холдинга решения. |
| **Условие территориальной концентрации** | |
| обязательно | не имеет значения |
| **Юридические лица различной ведомственной принадлежности и профиля деятельности** | |
| допускается | исключено |

Рисунок 2. Отличия кластеров от холдингов

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

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

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

б) техническое взаимодействие, выраженное в патентовании, освоении патентов, использовании научных результатов в нескольких смежных отраслях, а также в совместных исследовательских проектах;

в) мобильность персонала между сегментами кластера с целью распространения лучших практик хозяйствования и управления.

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

Важной отличительной чертой кластера в общей модели производственно-кооперационных и иных взаимодействий субъектов хозяйствования является фактор инновационной ориентированности участников кластера.

Кластеры, как правило, формируются там, где осуществляется или ожидается «прорывное» продвижение в области техники и технологии производства и последующего выхода на новые «рыночные ниши».

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

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

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

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

### 2.1. Формы организации кластеров

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

**Простая форма** организации кластера предполагает:

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

Условно простая форма организации кластера представлена на рисунке 3.

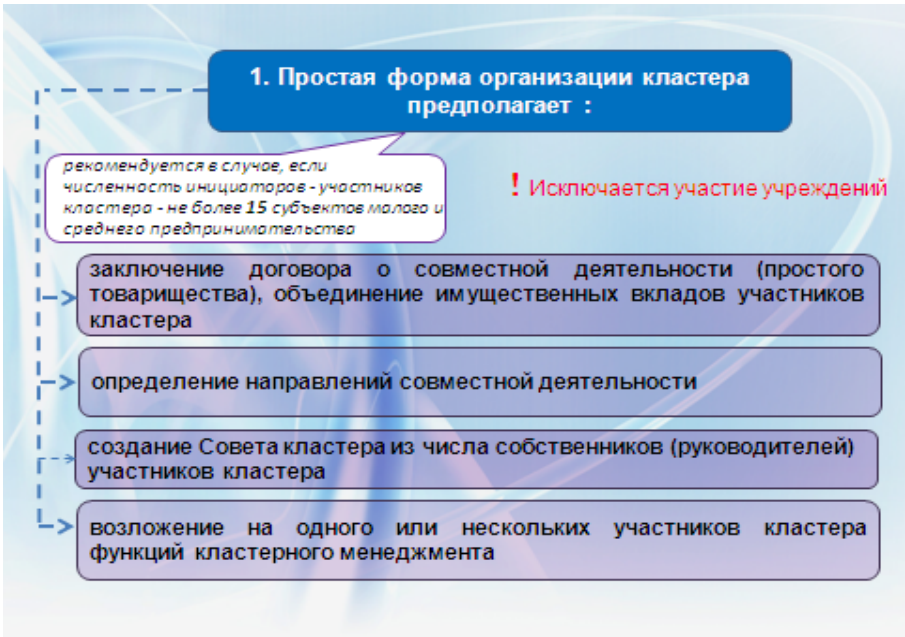


Рисунок 3. Простая форма организации кластера

Рекомендуется избирать простую форму организации кластера в случае, если первоначальная численность инициаторов-участников кластера составляет не более 15 субъектов хозяйствования. При этом все они являются субъектами малого и среднего предпринимательства, поскольку данная форма, в соответствии с ограничениями, налагаемыми

нормами главы 54 «Простое товарищество» Гражданского кодекса Республики Беларусь (далее – ГК), не предполагает участия в составе кластера учреждений.

В соответствии со статьей 911 ГК по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной не противоречащей законодательству цели. При этом сторонами договора простого товарищества, заключаемого для осуществления предпринимательской деятельности, могут быть только индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

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

Оценка стоимости неденежного вклада товарища производится по соглашению между товарищами.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В их числе:

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

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

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

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

Предметом договора о совместной деятельности является не только сама совместная деятельность, но и соединение

вкладов, формирующих общее имущество, которое, по сути, должно обеспечивать осуществление хотя бы минимального набора мероприятий, составляющих совместную деятельность участников кластера.

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

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

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

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

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

На практике выбор сложной формы организации кластера будет актуален, если имеется не менее семи потенциальных участников, включая средние и крупные коммерческие организации, занятые в сфере материального производства, и одно-два учреждения (науки, образования, здравоохранения и др.), имеющих значительный совокупный экономический и инновационный потенциал, заинтересованных в достижении высокого уровня интеграции посредством реализации мероприятий кластерного проекта. В этом случае имеется объективная необходимость в создании организации кластерного развития, фактически являющейся своего рода «управляющей компанией по развитию кластера», на которую возлагаются функции по разработке и реализации кластерного проекта, по управлению специализированной инфраструктурой кластерного развития и ее эксплуатации. Сложная (продвинутая) форма организации кластера может быть реализована в одном из двух вариантов (рис. 4).

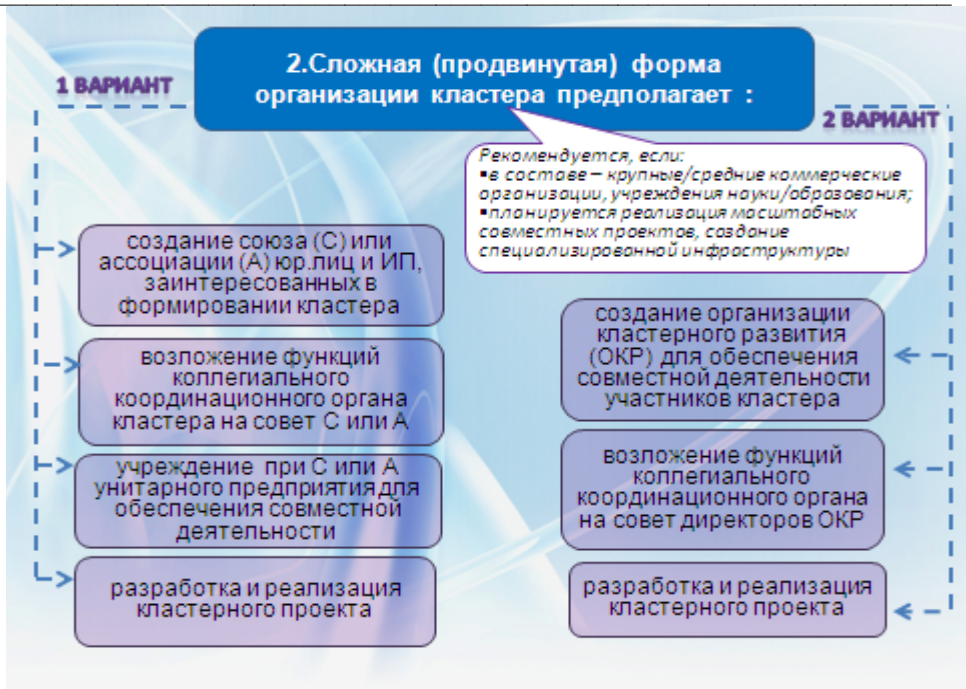


Рисунок 4. Варианты сложной формы организации кластера

**Первый вариант** предусматривает:

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

✓ возложение функций коллегиального координационного органа кластера на совет союза или ассоциации;

✓ учреждение союзом или ассоциацией унитарного предприятия для обеспечения совместной деятельности участников кластера;

✓ разработку и реализацию кластерного проекта, воплощающего стратегию развития кластера.

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

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

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

**Второй вариант** предусматривает:

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

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

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

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

Порядок создания и правовое положение организации кластерного развития, права и обязанности ее участников, а также порядок внесения изменений и (или) дополнений в устав

созданного юридического лица в связи с возложением на него функций организации кластерного развития определяются законодательством о хозяйственных обществах.

В соответствии со статьей 63 ГК хозяйственными обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (акции) учредителей (участников) уставным фондом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

При этом хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью или общества с дополнительной ответственностью.

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

Обобщая вышеизложенное, необходимо подчеркнуть следующее:

1) учредителями (участниками) организации кластерного развития могут быть только потенциальные участники кластера;

2) юридические лица и (или) физические лица, являющиеся индивидуальными предпринимателями, считаются участниками кластера со дня приобретения в установленном порядке права собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления на долю в уставном фонде (акции) организации кластерного развития;

3) в уставе организации кластерного развития должны быть определены предмет и цель ее деятельности, порядок управления деятельностью организации кластерного развития.

Кроме того, участникам кластера при разработке проекта устава организации кластерного развития рекомендуется детально проработать

вопросы, регулирование которых законодательством предлагается оставить для решения на уровне учредительных документов (например, наименование организации, сроки проведения общего собрания, порядок принятия решения на общем собрании или заседании совета директоров, порядок продажи участником своей доли, порядок распределения прибыли, правоотношения, связанные с отчуждением доли участника и его выходом их хозяйственного общества, порядок избрания и компетенция его органов и др.).

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

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

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

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

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

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

## 2.2. Особенности кластерного менеджмента при различных формах организации кластеров

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

- достижение согласия между участниками кластера и обеспечение в последующем соблюдения достигнутых договоренностей по периодичности проведения заседаний коллегиального координационного органа кластера, порядку их проведения и фиксации (документированию) принятых решений;
- подготовка и обеспечение выполнения плана проведения совместных мероприятий для участников кластера на

календарный период, в том числе намеченных в рамках кластерного проекта;

- определение порядка организации исполнения принятых коллегиальным координационным органом кластера решений, что требует определения способа взаимодействия (коммуникаций) участников кластера;
- обеспечение мониторинга и контроля за ходом выполнения принятых решений.

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

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

✓ заседания Совета кластера проводить с периодичностью не реже одного раза в квартал;

✓ установить порядок председательствования на заседаниях Совета кластера, учитывающий соблюдение интересов всех членов Совета кластера, их заинтересованность в развитии кластера. В данном случае возможны ситуации, когда члены Совета кластера ведут каждое заседание по очереди, либо, когда председательствующий определяется (избирается) членами Совета на календарный период, как правило, на один год, с правом последующей ротации;

✓ оформлять принятые решения в форме протоколов заседания Совета кластера, которые должны быть согласованы и подписаны всеми членами Совета. Это потребует определения должностного лица – секретаря Совета, как правило, из числа штатных работников одного из участников кластера, который будет осуществлять функции организационно-технического обеспечения деятельности Совета кластера, с решением вопроса оплаты его труда за счет всех участников кластера;

✓ поскольку принятые решения Совета кластера касаются, в основном, определения и подготовки совместных мероприятий для участников кластера, которые организуются (проводятся), как правило, силами самих участников кластера, мониторинг и контроль их выполнения сводятся к

периодическому информированию председателя (секретаря) Совета кластера ответственным исполнителем о ходе и результатах подготовки конкретного мероприятия;

✓ готовить и утверждать решением Совета кластера план проведения совместных мероприятий для участников кластера на календарный год и смету расходов по его выполнению. Проекты плана и сметы расходов по его выполнению готовятся секретарем Совета кластера или иным уполномоченным по решению Совета кластера лицом, как правило, в VI-ом квартале года, предшествующего планируемому периоду. План должен содержать информацию о мероприятиях, направленных на обеспечение взаимодействия участников кластера, и основываться на тех направлениях совместной деятельности, которые определены в договоре о совместной деятельности участников кластера, а также об ответственных исполнителях, сроках и месте проведения. Представляется разумным и достаточным включение в проект плана пяти-семи совместных мероприятий, проводящихся с периодичностью раз в два-три месяца. Количество, тематика, продолжительность и масштаб проводимых мероприятий определяется потребностями и финансовыми возможностями участников кластера.

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

Пример Плана проведения совместных мероприятий для участников кластера приведен в Приложении 2.

Как уже было указано ранее, сложная форма организации кластера может быть реализована в одном из двух вариантов (п.п. 2.1.).

В случае выбора первого варианта:

✓ в ассоциации или союзе создается совет, который выполняет роль коллегиального координационного органа кластера;

✓ исполнительная дирекция (аппарат штатных работников) ассоциации или союза организует и осуществляет реализацию принятых советом решений;

✓ унитарное предприятие, учрежденное ассоциацией или союзом, осуществляет реализацию кластерного проекта, управление и эксплуатацию индустриальной площадки и объектов специализированной инфраструктуры кластера.

В случае выбора второго варианта в организации кластерного развития формируется совет директоров, который выполняет роль коллегиального координационного органа кластера. Основными задачами **совета директоров организации кластерного развития** являются:

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

Советом директоров организации кластерного развития:

✓ утверждается кластерный проект, изменения и (или) дополнения в кластерный проект, как правило, не позднее двух месяцев со дня государственной регистрации юридического лица – организации кластерного развития или внесения изменений и

(или) дополнений в устав созданного юридического лица в связи с возложением на него функций организации кластерного развития;

✓ рассматриваются предложения участников кластера, а также информация, представленная контролирующими (надзорными) органами по вопросам деятельности кластера с принятием при необходимости мер по устранению выявленных нарушений, связанных с деятельностью организации кластерного развития;

✓ принимаются решения о приобретении и отчуждении объектов специализированной инфраструктуры кластерного развития, инженерной и транспортной инфраструктуры, а также иного имущества, необходимого для функционирования кластера, в случае, если размер сделки превышает установленный уставом размер, например, сто базовых величин, если иное не установлено законодательством о хозяйственных обществах;

✓ принимается решение о заключении организацией кластерного развития кредитных договоров и договоров займа на сумму, превышающую установленный уставом размер, например, сто базовых величин, если иное не установлено законодательством о хозяйственных обществах;

✓ принимается решение о сотрудничестве с юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, не являющимися участниками кластера, по направлениям деятельности кластера, а также о заключении соответствующих договоров;

✓ принимается решения о реализации совместно с юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, не являющимися участниками кластера, инновационных проектов, научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ, маркетинговых исследований;

✓ рассматриваются один раз в квартал вопросы реализации кластерного проекта и в случае необходимости принимаются меры по повышению его эффективности;

- ✓ осуществляются иные функции по развитию кластера.

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

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

**Основные функции организации кластерного развития** заключаются в следующем:

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

## 3. Общий алгоритм действий по созданию и организации деятельности кластера

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

1) формирование инициативной группы из числа владельцев (руководителей) субъектов хозяйствования, заинтересованных в создании кластера;

2) организация и проведение общего собрания потенциальных участников кластера и принятие решения о создании кластера. При выборе сложной формы организации кластера дополнительным этапом является проведение учредительного собрания для создания юридического лица (ассоциации или союза юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, хозяйственного общества – организации кластерного развития);

3) организация выполнения функций кластерного менеджмента.

Остановимся более подробно на каждом из вышеуказанных этапов.

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

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

- ✓ самими владельцами (руководителями) субъектов хозяйствования, заинтересованными в создании кластеров;

- ✓ по инициативе руководства объединений предпринимателей и работодателей;
- ✓ по инициативе местных исполнительных и распорядительных органов (райгорисполкомов).

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

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

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

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

В начале собрания присутствующими должны быть определены председательствующий и секретарь, на которого возлагается функция оформления протокола общего собрания. Председательствующий должен озвучить повестку, содержащую

перечень рассматриваемых вопросов, и определить порядок их рассмотрения.

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

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

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

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

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

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

<u>в случае выбора первого варианта организации кластера:</u>

- ✓ о создании союза (ассоциации) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, в том числе по вопросам, связанным с определением наименования юридического лица, места его нахождения, цели и предмета деятельности, порядком управления деятельностью, условиями передачи участия в его

деятельности, порядком формирования имущества, внесения изменений и (или) дополнений в устав, условиями о составе и компетенции органов управления и порядке принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов членов ассоциации (союза), и о порядке распределения имущества, остающегося после ликвидации ассоциации (союза);

- ✓ о подготовке устава союза или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- ✓ об исполнительной дирекции союза или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- ✓ о кандидате для избрания председателем союза или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- ✓ о кандидатуре для назначения исполнительным директором союза или ассоциации юридических лиц;
- ✓ о подготовке кластерного проекта;
- ✓ о целесообразности создания при союзе или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей отдельного юридического лица в форме унитарного предприятия для реализации кластерного проекта, управления и эксплуатации индустриальной площадки и объектов специализированной инфраструктуры кластера;

<u>в случае выбора второго варианта организации кластера</u>:

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

- ✓ о кандидате для избрания руководителем организации кластерного развития на учредительном собрании;
- ✓ об организации подготовки кластерного проекта.

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

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

В решении должны быть определены:

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

регистрации, в случае, если количество учредителей хозяйственного общества более трех и ими принято решение уполномочить одного из них на подписание указанного заявления;

- порядок созыва и проведения учредительного собрания хозяйственного общества.

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

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

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

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

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

- ✓ утверждают оценку стоимости неденежных вкладов в уставный фонд хозяйственного общества;
- ✓ утверждают устав хозяйственного общества;

- ✓ образуют органы хозяйственного общества и избирают их членов;
- ✓ решают иные вопросы, предусмотренные настоящим Законом.

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

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

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

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

В хозяйственном обществе также образуются следующие органы управления:

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

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

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

Кластерная инициатива должна быть подписана владельцами (руководителями) или уполномоченными ими

должностными лицами тех субъектов, которые приняли решение войти в состав создаваемого кластера.

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

при простой форме организации кластера:

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

при сложной форме организации кластера:

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

## 4. Оформление кластерной инициативы и подготовка кластерного проекта

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

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

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

Лишь в случае соблюдения двух указанных условий, возможно формирование устойчивого «организационного ядра» кластера и организация регулярного сетевого взаимодействия его участников в дальнейшем.

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

К кластерной инициативе желательно оформить и приложить следующие материалы:

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

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

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

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

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

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

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

Рекомендуемая форма оформления кластерного проекта приведена в Приложении 4.

Допускается конкретизация (детализация) предусмотренных кластерным проектом мероприятий в годовом плане проведения совместных мероприятий.

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

## 5. Государственная поддержка кластерных проектов

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

Вместе с тем, Концепцией формирования и развития иннновационно-промышленных кластеров, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 16.01.2014г. №27, предусматривается предоставление организациям кластерного развития, реализующим проекты по формированию инновационно-промышленных кластеров, субсидий на следующие цели:

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

Субсидии могут быть предоставлены по результатам конкурсного отбора кластерных проектов.

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

проведения совместных мероприятий для участников кластера или организации кластерного развития.

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

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

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

Государственная финансовая поддержка предоставляется субъектам малого предпринимательства, реализующим инвестиционные проекты (бизнес-проекты), в целях строительства, приобретения капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и (или) их ремонта и реконструкции, приобретения оборудования, транспортных средств, специальных устройств и приспособлений, закупки

комплектующих изделий, сырья и материалов для собственного производства и оказания услуг.

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

Кроме того, и организации кластерного развития, созданные в форме коммерческих организаций (унитарные предприятия и хозяйственные общества), и участники кластера – юридические лица, заинтересованные в реализации инновационных проектов, имеют возможность в соответствии с нормами Указа Президента Республики Беларусь от 07 августа 2012 г. № 357 «О порядке формирования и использования средств инновационных фондов» (далее – Указ №357) принимать участие в конкурсном отборе инновационных проектов для финансирования за счет средств инновационных фондов.

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

- ✓ организация технологического процесса, обеспечивающего средний уровень добавленной стоимости на одного работающего, аналогичный среднему уровню добавленной стоимости на одного работающего по соответствующему виду экономической деятельности в Европейском союзе либо превышающий этот уровень;
- ✓ экспортная ориентированность инновационного проекта (превышение экспорта над импортом);

✓ создание и внедрение новых технологий и (или) производство новой для Республики Беларусь и (или) мировой экономики продукции.

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

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

Вместе с тем, требует решения вопрос формирования системы господдержки для создания объектов специализированной инфраструктуры кластерного развития.

**Приложение 1**

# ДОГОВОР О СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

г. _____ «___» _____ ____ г.

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

## 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

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

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

(*указать вид деятельности кластера*)

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

## 2. ВКЛАДЫ УЧАСТНИКОВ КЛАСТЕРА

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

денежный вклад в сумме _____;

имущество _____;

исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности _____;

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

Общий размер вклада составляет: _____.

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

денежный вклад в сумме _____;

имущество _____;

исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности _____;

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

Общий размер вклада составляет: _____.

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

денежный вклад в сумме _____;

имущество _____;

исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности _____;

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

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

полностью не позднее _____;

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4. СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УЧАСТНИКОВ КЛАСТЕРА (ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КЛАСТЕРА)

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

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

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

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

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

производственная деятельность (создание и организация деятельности совместных производств);

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

внешнеэкономическая деятельность и международное сотрудничество;

развитие человеческого потенциала и корпоративной культуры;

другое _____.

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

4.2. Содержание совместной деятельности определяется Планом проведения совместных мероприятий для участников кластера (далее – План), который устанавливает конкретные мероприятия в рамках, обозначенных в пункте 4.1. направлений, их исполнителей (Участники кластера), порядок финансирования и сроки их выполнения. План является неотъемлемой частью настоящего Договора, составляется ежегодно в течение всего срока действия настоящего Договора.

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

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

4.4. При ведении общих дел каждый Участник кластера

вправе действовать от имени всех Участников кластера по мероприятиям, по которым он определен исполнителем, в пределах сметы расходов (если они предполагаются по конкретному мероприятию).

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

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

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

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

## 5. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ КЛАСТЕРА

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

5.2. При несогласии прекратить совместную деятельность одной или несколькими сторонами они вправе выкупить доли остальных сторон после подведения итога за вычетом доходов,

остающихся у выбывших участников, и продолжать совместную деятельность. При этом стороны могут заключить новый договор о совместной деятельности или внести изменения в настоящий договор.

5.3. Участники кластера обязуются:

действовать в интересах всех участников кластера в целях формирования и развития кластера;

представлять ответственному за подготовку проекта Плана на очередной год, информацию, необходимую для его подготовки, а также свои замечания и предложения;

вносить вклады в соответствии с пунктом 2.1. настоящего договора;

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

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

иные обязательства участников: _____.

## 6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

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

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

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

участников кластера.

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

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

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

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

6.8. Взыскание по долгам Участника кластера настоящего договора, не связанное с его выполнением, может быть обращено на его долю в общей долевой собственности при недостаточности

другого имущества, принадлежащего этому участнику кластера, - в установленном совещанием порядке, если иное не будет предусмотрено законодательством.

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

## 7. ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

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

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

1) имущество *(указать какое и его стоимость)* _____ остается в общей долевой собственности участников кластера и может использоваться (направляться) на предусмотренные Планом мероприятия в следующем финансовом году,

2) остальное имущество распределяется между сторонами настоящего договора в соотношении:

I Участник: _____;

II Участник: _____;

III Участник: _____;

Оставшееся имущество возвращаются участникам на их расчетные счета в соответствии с внесенными ими вкладами и взносами по прекращении договора, или в случае выхода участников из договора, или в случае изменения условий договорных отношений с отдельным участником (участниками), или в других случаях по решению участников.

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

## 8. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

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

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

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

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

8.4. Настоящий договор может быть расторгнут:

1) по соглашению сторон;

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

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

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

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

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

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

## 9. РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

Участник I

Участник II

Участник III

**Приложение 2**

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания
Совета кластера
№ ____ от _____

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

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

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **7.** | **Внешнеэкономическая деятельность и международное сотрудничество** | | | |
| 7.1. | Мероприятие 1 | | | |
| 7.2. | Мероприятие 2 | | | |

**Приложение 3**

## КЛАСТЕРНАЯ ИНИЦИАТИВА

____ _____ 20__ г. г. _____

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

*(указать направление деятельности)*

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

_____

*(наименование участников кластера)*

_____

_____

создать инновационно-промышленный кластер в области _____;

*(указать направление деятельности либо название кластера)*

стать участниками инновационно-промышленного кластера и способствовать его развитию посредством реализации кластерного проекта;

выступить учредителями организации кластерного развития

_____

*(указать название и организационно-правовую форму)*

с уставным капиталом _____тыс. рублей*;

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

Приложения: 1. Характеристика деятельности участников инновационно-промышленного кластера на _ л. в ___ экз.;

_____

* Для организации кластерного развития являющейся хозяйственным обществом.

2. Персональный состав совета директоров организации кластерного развития (Совета кластера) на __ л. в ___ экз.;
3. Проект устава союза (ассоциации) юридических лиц, организации кластерного развития на __ л. в ___ экз.

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

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

Приложение к кластерной инициативе

# ХАРАКТЕРИСТИКА
# деятельности участников кластера

### Общая характеристика

Для коммерческих, некоммерческих организаций – участников кластера

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

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

Примечания:

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

**Приложение 4**

**УТВЕРЖДЕНО**
Протокол заседания совета
инновационно-промышленного
кластера (совета директоров
организации кластерного развития)
от _____ ____ г. №____

# КЛАСТЕРНЫЙ ПРОЕКТ

_____
*(наименование кластерного проекта)*

Организация-разработчик: _____
*(наименование)*

| _____ | _____ | _____ |
|---|---|---|
| *(должность руководителя организации-разработчика)* | *(подпись)* | *(инициалы, фамилия)* |

## I. Информация о кластерном проекте

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

*(указать направление деятельности)*

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

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

*(перечислить наименования)*

4. Реализация кластерного проекта возлагается на организацию кластерного развития _____,

*(наименование организации кластерного развития)*

расположенную по адресу: _____.

*(юридический адрес)*

5. Срок реализации настоящего кластерного проекта составляет _____ лет (с___ _____ 20__г. по___ _____ 20__г.).

6. Мероприятия по организационно-структурному развитию кластера:

развитие базы участников кластера (поиск и привлечение новых участников кластера с направлением потенциальным участникам предложений об участии в кластере, проведение встреч и переговоров, проведение информационных семинаров, презентаций) _____;

организация взаимодействия с государственными органами, бизнес-союзами и бизнес-ассоциациями, научными организациями и учреждениями образования (установление и развитие договорных отношений, проведение и реализация совместных мероприятий и проектов с конкретными государственными органами, бизнес-союзами и бизнес-ассоциациями, научными организациями и учреждениями образования, расположенными на территории формируемого кластера) _____;

организация сетевого взаимодействия между участниками кластера (создание общих баз данных, совместное проведение различных информационных мероприятий по обмену опытом и знаниями, создание корпоративной информационной системы, локальных сетей) _____;

кадровое обеспечение деятельности кластера (организация подбора, обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов по направлениям совместной деятельности участников кластера (с указанием количества руководителей и специалистов, которых необходимо принять на работу, а также количества кандидатов на обучение и (или) повышение квалификации по конкретному направлению (специализации) _____;

создание и организация функционирования интернет-портала кластера и продвижению бренда кластера _____ _____.

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

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

приобретение совместного имущества _____ _____;

проектирование, строительство, ремонт объектов недвижимости коллективного пользования _____;

подведение коммуникаций _____;

создание и организация деятельности объектов коллективного пользования (коворкинг-центров, центров прототипирования, центров трансфера технологий, совместных лабораторий, научно-технических центров и другие) _____ _____.

8. Мероприятия по организации совместной производственной деятельности:

организация совместных производств участников кластера (с указанием номенклатуры продукции, ее основных характеристик и преимуществ перед аналогами) _____;

развитие производственной кооперации (субконтрактации) _____;

организация лицензирования деятельности и сертификации продукции, производимой участниками кластера в рамках совместной деятельности, в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь _____;

разработка и реализация согласованной политики качества участников кластера _____;

реализация совместных мероприятий в области энерго- и ресурсосбережения _____.

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

организация совместных маркетинговых исследований _____;

разработка и реализация согласованной сбытовой политики участников кластера _____;

создание и организация деятельности совместной товаропроводящей сети кластера _____;

организация и проведение совместных рекламных акций _____;

разработка и реализация согласованной политики в области закупок отдельных видов сырья, материалов, комплектующих и другие _____.

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

реализация совместных НИОК(Т)Р участников кластера _____;

реализация совместных инновационных проектов участников кластера _____;

правовая охрана и коммерциализация объектов интеллектуальной собственности (далее – ОИС), полученных в процессе совместной деятельности участников кластера (обеспечение патентной чистоты продукции, производимой участниками кластера с использованием объектов интеллектуальной собственности; проведение патентных исследований по тематике проводимых участниками кластера НИОК(Т)Р; правовая охрана и коммерциализация ОИС, созданных в процессе совместной деятельности участников кластера) _____.

11. Мероприятия в области внешнеэкономической деятельности и по организации международного бизнеса:

разработка и реализация согласованной экспортно-импортной деятельности (указать предполагаемых зарубежных партнеров (поставщики сырья, услуг, комплектующих, необходимых как для организации деятельности кластера, так и для реализации инновационных проектов в рамках кластерного проекта) _____;

реализация многосторонних совместных проектов участников кластера с зарубежными партнерами _____.

12. Другие мероприятия (в том числе по привлечению инвесторов) _____
_____
_____ .

*Примечание. В разделе «Информация о кластерном проекте» указываются конкретные мероприятия (действия) с подробным их описанием, указанием исполнителей. Рекомендуется руководствоваться указанными мероприятиями, приведенными в качестве примера. Приветствуется расширение данного перечня.*

# II. Инвестиционный план

**Смета по мероприятиям**

| Наименование кластерного проекта | Период реализации | Наименование исполнителей (организации кластерного развития, участники кластера, сторонние организации) | Объемы финансирования | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | всего | в том числе по источникам финансирования | | | | |
| | | | | собственные средства организации кластерного развития | собственные средства участников кластера | заемные средства* | средства государственной поддержки | средства из иных источников |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

**Смета по годам ****

| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Собственные средства организации кластерного развития | | | | | | |
| 2. Собственные средства участников кластера | | | | | | |
| 3. Заемные средства организации кластерного развития | | | | | | |
| 4. Заемные средства участников кластера | | | | | | |
| 5. Средства государственной финансовой поддержки | | | | | | |
| 6. Средства из иных источников | | | | | | |
| ИТОГО | | | | | | |

* С указанием источника, условий займа и его обеспечения и приложением соответствующих документов

** В рамках указанного срока реализации кластерного проекта

## III. Резюме кластерного проекта*

1. Оценка влияния кластера на инновационное и социально-экономическое развитие региона, в котором формируется данный кластер _____.
2. Обоснование возможности формирования кластера, описание преимуществ осуществления деятельности в рамках данного кластера _____.
_____ .
3. Ожидаемые результаты деятельности кластера в краткосрочной и долгосрочной перспективе _____
_____ .
4. Сводные показатели по кластерному проекту:

| **Показатель** | **Фактическое значение показателя в 20__ году** *(указывается год, предшествующий году, в котором принято решение о формировании кластера)* | **Плановое значение показателя в 20_ году** *(указывается год, в котором истекает срок реализации кластерного проекта)* |
|---|---|---|
| 1. Общие инвестиционные затраты | | |
| 2. Выручка от реализации товаров (работ, услуг) | | |
| 3. Удельный вес экспорта товаров (услуг) в общем объеме отгруженной (реализованной) продукции | | |

* Резюме отражает основную идею кластерного проекта и обобщает основные выводы и результаты по предыдущим разделам, в сжатой и доступной форме излагает суть кластерного проекта.

| Показатель | **Фактическое значение показателя в 20__ году** *(указывается год, предшествующий году, в котором принято решение о формировании кластера)* | **Плановое значение показателя в 20_ году** *(указывается год, в котором истекает срок реализации кластерного проекта)* |
|---|---|---|
| 4. Удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции организациями, основным видом экономической деятельности которых является производство промышленной продукции | | |
| 5. Среднесписочная численность работающих | | |
| 6. Количество создаваемых рабочих мест | | |

**Приложение 5**

## ПЛАН
## проведения совместных мероприятий для участников кластера по разработке и производству микро- и наносистемной техники на 2019 год

| № п/п | Наименование мероприятия | Дата и место проведения | Ответственный исполнитель | Примечание/ дополнительная информация |
|---|---|---|---|---|
| **1.** | **Организационно-структурное развитие кластера** | | | |
| 1.1. | Организация и проведение презентаций в бизнес-союзах (ассоциациях) для организаций-потенциальных участников по вопросам преимуществ сотрудничества и взаимодействия в рамках кластера на площадке:<br>Минского столичного союза предпринимателей и работодателей | I квартал 2019 г.<br>г. Минск<br>ул. Серафимовича,11 | ООО «Х» | конкретные даты проведения будут определены дополнительно |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Бизнес союза предпринимателей и нанимателей имени профессора М.С.Кунявского<br><br>Белорусской научно-промышленной ассоциации | II квартал 2019 г.<br>г. Минск<br>ул. Фабричная, 22<br><br>сентябрь 2019 г.<br>г. Минск<br>ул. Сторожевская, 5 | | |
| 1.2. | Организация и проведение презентаций для организаций-потенциальных участников, являющихся резидентами технопарков, по вопросам преимуществ сотрудничества и взаимодействия в рамках кластера:<br>на площадке ООО «Минский городской технопарк»<br><br>на площадке Научно-технологического парка БНТУ «Политехник» | февраль 2019 г.<br>г. Минск<br>ул. Солтыса, 3<br><br>май 2019 г.<br>г. Минск<br>ул. Я.Колоса, 14 | ООО «Я» | |
| 1.3. | Организация и проведение «круглого | май 2019 г. | ООО «Я» | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | стола» для СМИ и бизнес-союзов в целях популяризации использования кластерного подхода в качестве инструмента повышения конкурентоспособности компаний | г. Минск<br>ул. Фабричная, 22 | | |
| 1.4. | Расширение членской базы кластера, организация приема новых участников кластера | ежеквартально<br>г. Минск<br>ул. М. Богдановича, 5 | ООО «Х» | |
| 1.5. | Рассмотрение актуальных вопросов совместной деятельности участников на заседаниях Совета кластера | ежеквартально<br>г. Минск<br>ул. М. Богдановича, 5 | Председатель Совета кластера, секретарь Совета | |
| 1.6. | Обеспечение (оборудование) мебелью и оргтехникой рабочих мест для председателя и секретаря Совета кластера, ремонт и оборудование комнаты для заседаний Совета кластера | I квартал 2019 г.<br>г. Минск<br>ул. М. Богдановича, 5 | ООО «П»<br>ООО «Х» | в пределах сметы расходов, утвержденной Советом кластера |
| 1.7. | Обеспечение своевременности и полноты уплаты участниками кластера взносов на финансирование совместных мероприятий | ежеквартально | Председатель Совета кластера, участники кластера | в пределах утвержденной сметы расходов |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **2.** | **Обучение персонала** | | | |
| 2.1. | Организация корпоративного семинара для маркетологов по вопросам использования инструментов эффективного брендинга на базе ООО «XXI-ый век-консалт» | январь 2019 г.<br>г. Минск<br>пр. Независимости, 169А | ООО «С» | в пределах сметы расходов, утвержденной Советом кластера |
| 2.2. | Организация корпоративного семинара для бухгалтерской службы по вопросам применения налогового законодательства с участием аудиторской компании «А» | январь 2019 г.<br>г. Минск<br>ул. М. Богдановича, 5 | ООО «С» | в пределах сметы расходов, утвержденной Советом кластера |
| 2.3. | Организация корпоративного тренинга для сотрудников служб продаж по вопросам техники оформления и сопровождения внешнеторговых сделок с участием Минского отделения Белорусской торгово-промышленной палаты | II квартал 2019 г.<br>г. Минск<br>ул. М. Богдановича, 5 | ООО «Т» | в пределах сметы расходов, утвержденной Советом кластера |
| **3.** | **Рекламно-маркетинговая деятельность** | | | |
| 3.1. | Создание и организация функционирования интернет-ресурса кластера | I полугодие 2019 г. | ООО «Я» | в пределах утвержденной сметы расходов |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3.2. | Обеспечение актуализации контента интернет-ресурса кластера | ежемесячно, II полугодие 2019 г. | ООО «Я», участники кластера | участники кластера предоставляют 1-2 новости |
| 3.3. | Организация и проведение совместными усилиями полевого исследования рынка микросистемной техники Республики Беларусь | II полугодие 2019 г. | ООО «Х», участники кластера | |
| 3.4. | Оформление и размещение совместного информационного стенда для участия в Белорусском промышленном форуме | апрель-май 2019 г. г. Минск | ООО «П», участники кластера | |
| 3.5. | Оформление и размещение совместного информационного стенда для участия в Ганноверской ярмарке | октябрь-ноябрь 2019 г., г. Ганновер (ФРГ) | ООО «П», участники кластера | |
| 4. | **Закупочно-коммерческая деятельность** | | | |
| 4.1. | Организация совместных закупок расходных материалов, канцелярских товаров | ежеквартально г. Минск, ООО «МТ» | ООО «Я», участники кластера | |
| **5.** | **Производственная деятельность** | | | |
| 5.1. | Организация производственной кооперации по изготовлению опытной | I полугодие 2019 г. | ООО «П», ООО «Х», | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | партии атомно-силовых микроскопов | | ООО «С» | |
| 5.2. | Создание и организация деятельности совместного участка по выпуску экспериментальной продукции на базе ООО «П» | II полугодие 2019 г. | ООО «П», ООО «Х», ООО «С», ООО «Я» | |
| **6.** | **Научно-техническая и инновационная деятельность** | | | |
| 6.1. | Проведение совместной опытно-конструкторской работы по созданию опытного образца зондового микроскопа на базе ООО «Х» с участием Института тепло-и массообмена НАН Беларуси | январь-сентябрь 2019 г. | ООО «Х», ООО «С», ООО «П», ООО «Я» | |
| 6.2. | Реализация первого этапа инновационного проекта, предусматривающего разработку и опытное производство новых образцов микросистемной техники на базе ООО «П» | октябрь-декабрь 2019 г. | ООО «П», ООО «Х», ООО «С», ООО «Я» | |
| **7.** | **Внешнеэкономическая деятельность и международное сотрудничество** | | | |
| 7.1. | Создание и организация деятельности СП по реализации продукции участников кластера на территории | II полугодие 2019 г. г. Бостон (США) | ООО «Х», участники кластера | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | США | | | |
| **8.** | **Развитие человеческого потенциала и корпоративной культуры** | | | |
| 8.1. | Организация и проведение зимнего спортивного праздника для персонала участников кластера | январь 2019 г. комплекс «Силичи», Логойский район | ООО «П», ООО «Х», ООО «С» | |
| 8.2. | Организация и проведение летнего спортивно-туристического слета для персонала участников кластера | август 2019 г. Воложинский район | ООО «П», участники кластера | |
| 8.3. | Организация и проведение выездной экскурсии в г. Санкт-Петербург и его окрестности | ноябрь 2019 г. г. Санкт-Петербург (РФ) | ООО «Х», участники кластера | |

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение ..... 3
Общие положения ..... 9
1. Основы стратегии формирования и развития кластера ..... 11
2. Концептуальные подходы по созданию и организации деятельности кластеров в Республике Беларусь ..... 25
2.1. Формы организации кластеров ..... 29
2.2. Особенности кластерного менеджмента при различных формах организации кластеров ..... 40
3. Общий алгоритм действий по созданию и организации деятельности кластера ..... 46
4. Оформление кластерной инициативы и подготовка кластерного проекта ..... 54
5. Государственная поддержка кластерных проектов ..... 57
Приложения ..... 61

Для заметок

Для заметок

Для заметок

*Научное издание*

**Быкова** Татьяна Петровна,
**Крупский** Дмитрий Марьянович,
**Хвалько** Татьяна Викторовна,
**Шерснева** Светлана Петровна

# Руководящие принципы создания и организации кластеров в Республике Беларусь

Ответственный за выпуск *Ж. К. Тарасевич*

Подписано в печать 17.09.2018. Формат 84 × 108 $^{1}/_{16}$.
Бумага офсетная. Печать цифровая. Усл. печ. л. 10,08.
Уч.-изд. л. 3,06. Тираж 600 экз. Заказ 15267.

Издатель и полиграфическое исполнение:
общество с ограниченной ответственностью «Колорград».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/471 от 28.07.2015.

Пер. Велосипедный, 5-904, 220033, г. Минск,
www.сегмент.бел