



NATIONAL RESEARCH
UNIVERSITY

Менеджмент и управление в российских пилотных инновационных кластерах

Евгений Куценко

Институт статистических исследований и экономики знаний
Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики



План

1. Становление кластерного менеджмента в России и за рубежом
2. Разделение cluster management и cluster governance
3. Cluster management и cluster governance в пилотных инновационных кластерах России



1. Становление кластерного менеджмента в России и за рубежом



Два подхода к реализации государственной кластерной политики

Подходы к реализации государственной кластерной политики	«Европа» + Россия (пилотные инновационные кластеры, кластеры ЦКР)	«Остальной мир» (прежде всего, Восточная Азия)
1. Понятие кластер	Организационный механизм, создаваемый региональными субъектами (бизнес, университеты, научные организации, финансовые институты и пр.) с целью решения общих проблем / реализации совместных проектов.	Совокупность связанных друг с другом торгуемых (экспорториентированных) видов деятельности, являющихся основными отраслями специализации региона.
2. Наличие в числе критериев кластера самоидентификации его участников	Да. Кластеры представляют собой инструмент корпоративного управления, позволяющий компаниям более эффективно взаимодействовать со своим непосредственным окружением (конкуренты, контрагенты, вузы, НИИ, региональные органы власти и др.). Чтобы входить в кластер, компании должны разделять эту концепцию и ассоциировать себя с определенным кластером.	Нет. Кластеры являются инструментом государственного управления в рамках промышленной, инновационной политик и/или политики поддержки малого и среднего предпринимательства. Компании могут не знать о том, что такое кластер, но, тем не менее, входить в него.
3. Определение мер поддержки для кластера	Разработка совместных проектов участниками кластера. Соотнесение этих проектов и возможных мер поддержки со стороны государства. Отдельно – инфраструктурная поддержка процессов самоорганизации и взаимодействия участников кластера (центр кластерного развития, специализированная организация развития кластера и пр.).	Анализ сильных и слабых мест кластера «сверху» (например, по модели «ромба Портера»). Выбор подходящих мер поддержки по результатам данного анализа.
4. Наличие специализированных органов управления в кластерах	Да	Нет

Зачем государство помогает в организации кластеров?

Почему локализованные организации (крупный бизнес, МСП, вузы, инфраструктурные организации, бизнес-ассоциации и пр.) самостоятельно не создают органы управления, если им это выгодно?



Что такое networking failures?

1. Индивидуальные субъекты, взаимодействуя друг с другом в непосредственной близости, способны создавать дополнительную ценность (положительные экстерналии)

Примеры: развитие общей инновационной инфраструктуры (например, центр коллективного пользования), элементы совместной маркетинговой стратегии (например, общий бренд кластера в дополнение к брендам организаций – участников), организация консорциума для закупок / продаж или совместных исследований и разработок и т.д.

2. Издержки (прежде всего, организационные) и выгоды от совместного действия распределяются между организациями неравномерно

Проблема коллективного действия: издержки по согласованию коллективного действия со стороны инициативной фирмы превысят будущие выгоды этого экономического агента (так как выгоды разделят все участники кластера)

3. Фирмы «недопроизводят» выгодное взаимодействие. Появляются основания для вмешательства государства с целью преодоления провала рынка

Как правило, государство полностью или частично финансирует деятельность органов управления в кластерах, главная задача которых – стимулирование взаимодействия и разработка совместных проектов

Понятие специализированной организации кластера

- В рамках настоящего доклада мы будем понимать под специализированной организацией кластера любой орган управления одним или несколькими кластерами
- Мы не будем разделять специализированную организацию и центр кластерного развития
- Мы не дифференцируем органы управления в кластере (на совет кластера / правление, с одной стороны, и управляющую компанию кластера, - с другой)
- Специализированная организация то же самое, что и cluster organization в зарубежных исследованиях



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Специализированные организации в странах Европы и блилежащих странах согласно European Cluster Observatory

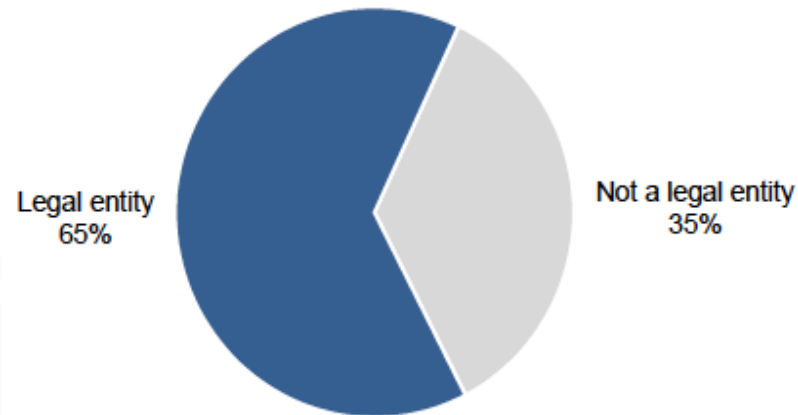


Осознание кластера в юридическом пространстве – создание органов управления

Доля кластеров с формальным членством



Доля кластеров, создавших юридическое лицо

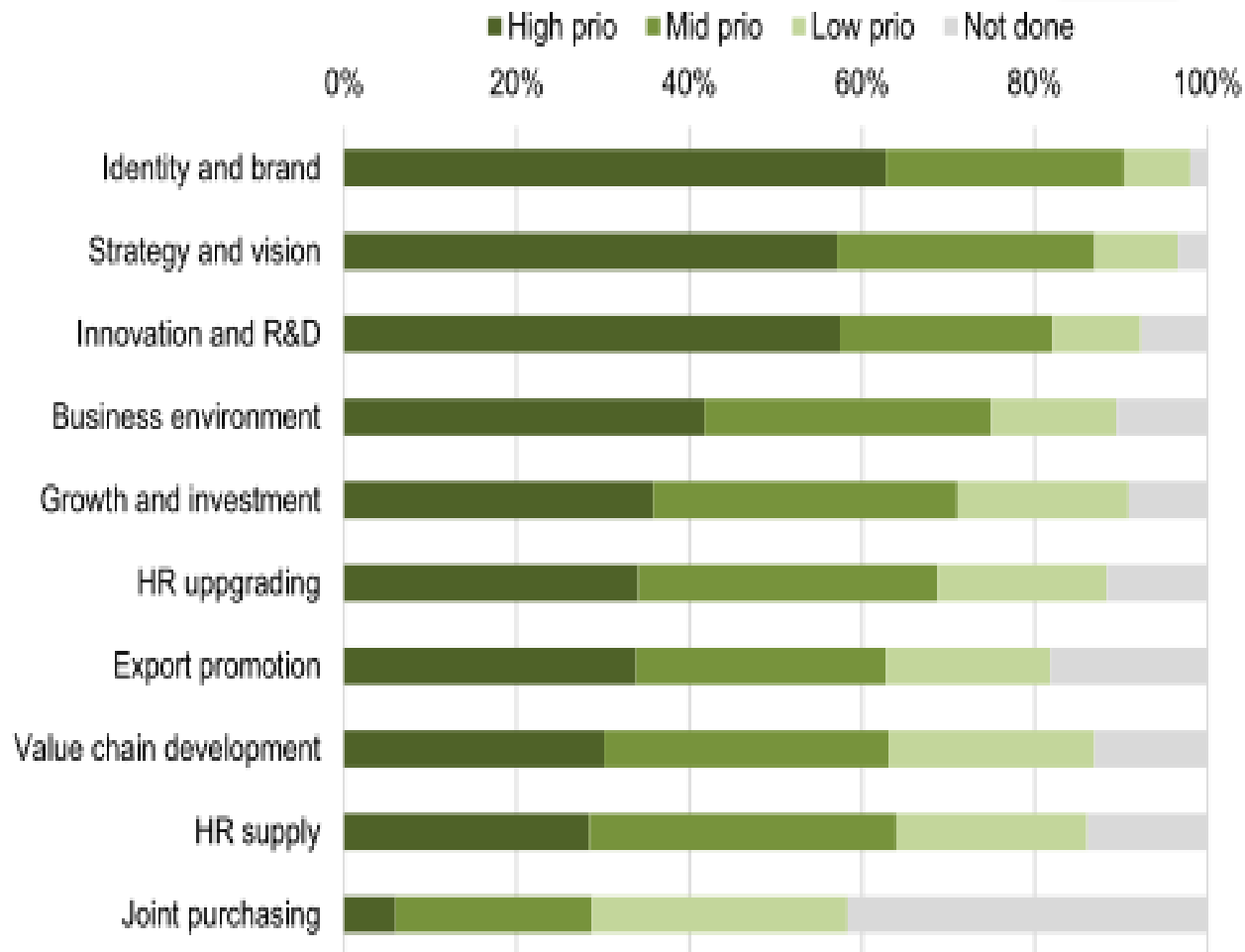


Источник: Lindqvist G, Ketels C., Sölvell Ö. (2013) The Cluster Initiative Greenbook 2.0. Stockholm. Ivory Tower Publishers.

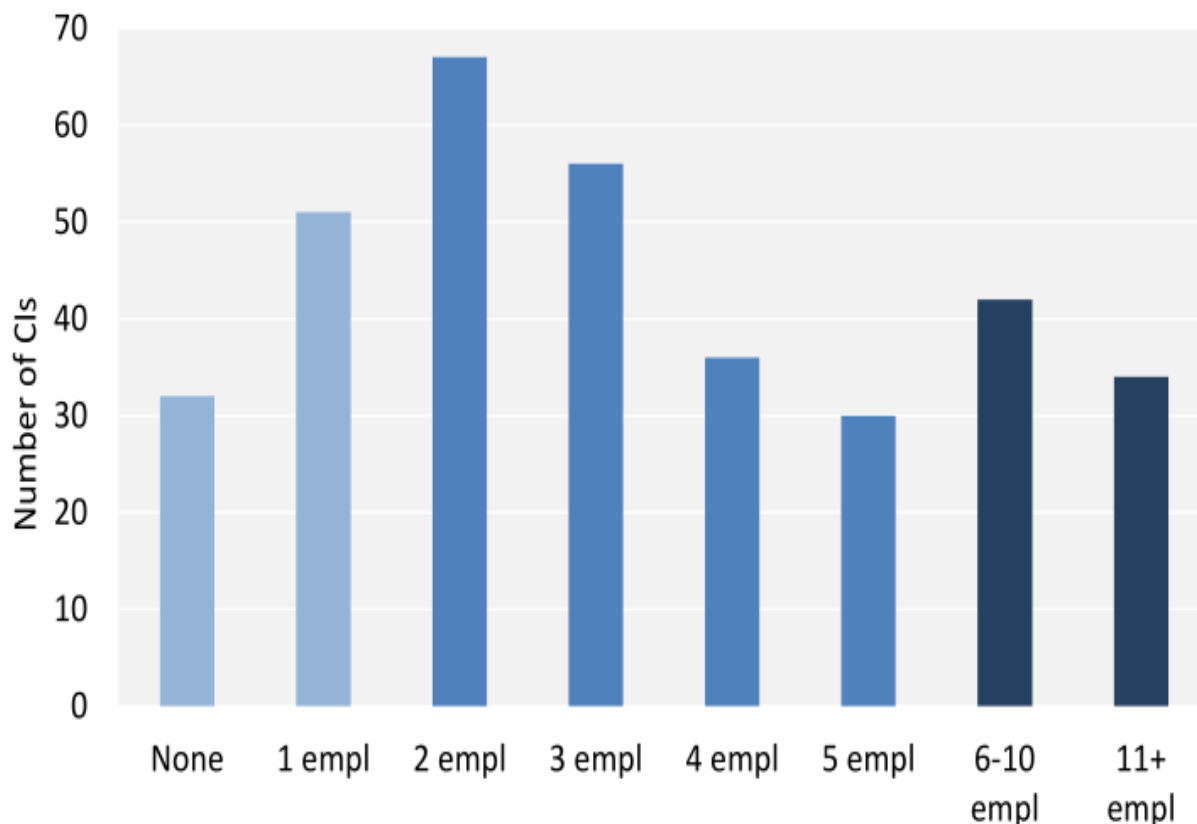
Справочно: Cluster Initiative Greenbook 2.0 - исследование, охватившее 356 кластеров по всему миру

Ключевые функции спецорганизации: прежде всего, строительство его идентичности, взаимодействие и инновации

Популярные направления деятельности специализированных организаций кластеров



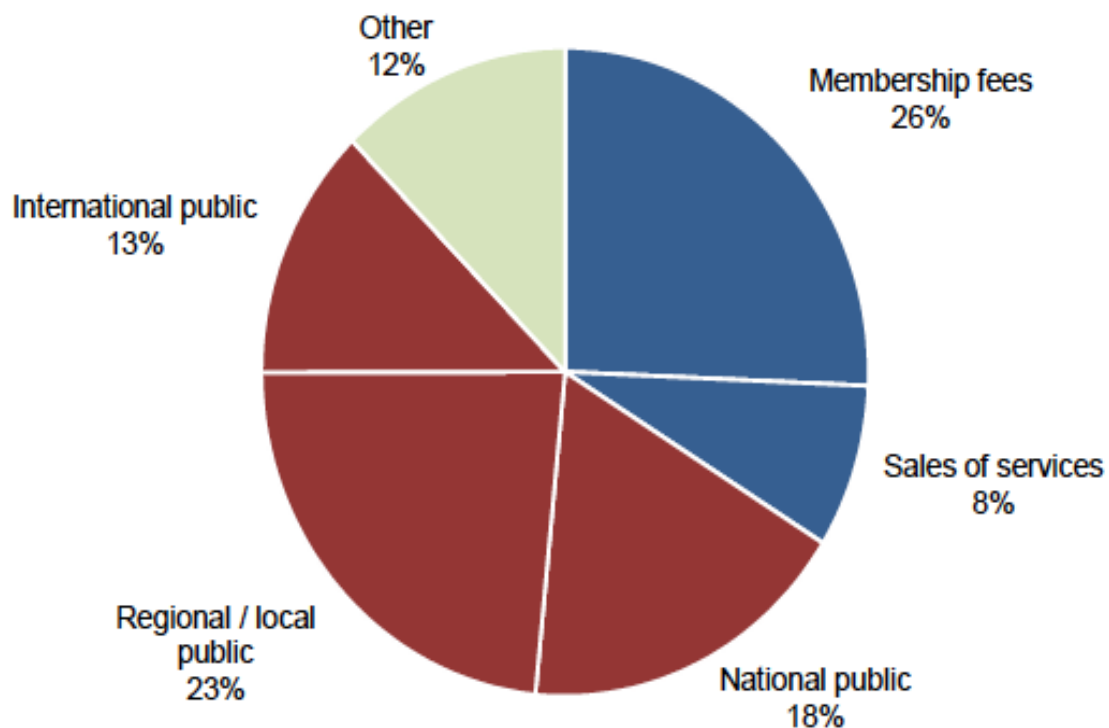
Количество сотрудников в специализированной организации кластера



Среднее количество сотрудников, работающих в спецорганизации как основному месту работы полный рабочий день – 4 человека

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

Источники финансирования спецорганизации кластера



- Устойчивое соотношение государственного финансирования и частного: 60/40.
- Большую долю частного финансирования составляют членские взносы
- Со взрослением кластера доля членских взносов в бюджете УК падает, а платных услуг - растет

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



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Управление кластером становится профессией



профильное образование

- **German-French master's program in Management of Clusters and Regional Networks** (The University of Applied Science Kehl and the University of Strasbourg)
- **International Cluster Facilitator Course, Denmark** (Oxford Research)
- **Cluster Academy, Austria** (Clusterland Upper Austria)
- **Cluster trainings, workshops, New Zealand** (the Cluster Navigators)
- **Training the trainers: The European Foundation for Cluster Excellence** (<http://clustercompetitiveness.org/>)

ассоциации, клубы, сети

- **TCI network** (крупнейшая международная сеть экспертов в сфере кластерной политики)
- **Cluster managers club** (проект инициированный ЕС)

профессиональные стандарты

- **Оценка качества менеджмента в кластерах**
- **Ежегодный конкурс на лучшего кластерного менеджера (Cluster Manager of the Year Award) с 2006**



2. Разделение cluster management и cluster governance

Специфика отношений между органами управления и участниками в кластере

Позиция специализированной организации	Pro	Contra
Менеджмент ?	В отношении сотрудников специализированной организации	В организациях-участниках кластера свои органы управления; кластер не предполагает «жесткую» интеграцию, участники не объединяют имущество, у них нет одного руководителя
Консалтинг ?	В отношении дополнительных услуг: -проектный менеджмент -организация тренингов / семинаров (в том числе зарубежных стажировок) -маркетинговые услуги	Основная услуга – организация взаимодействия с целью согласования стратегий и разработки совместных проектов. Проблема неполной спецификации прав собственности на полученный результат в силу вовлеченности в процесс множества субъектов блокирует коммерческие отношения. Как правило, деятельность спецорганизаций частично или полностью финансируется государством

Вывод: ни менеджмент, ни консалтинг не схватывают в полной мере специфику деятельности органов управления в кластере



Management VS corporate governance

Менеджмент – координация сотрудников для достижения поставленных целей.

- менеджмент включает в себя планирование, организацию, руководство, координацию и контроль;

- менеджмент иногда выделяют как дополнительный **фактор производства**, наряду с трудом и капиталом;

- менеджмент предполагает **иерархию** и реализуется руководителем по отношению к подчиненным.

Корпоративное управление — система **взаимодействия** между акционерами и руководством компании (акционерного общества, корпорации), а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются **права** акционеров; комплекс механизмов, позволяющих акционерам (инвесторам) **контролировать** деятельность руководителей компании и разрешать возникающие проблемы с прочими группами влияния.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Аналогия между корпоративным управлением и управлением в кластере

Субъекты отношений принципал-агент

Акционеры-наемный менеджмент

Участники кластера – органы управления

Вклад принципала

Акционеры вверяют менеджменту свои инвестиции

Фирмы в кластере инвестируют свое время, усилия, деньги (членские взносы)

Ключевая проблема

Действия менеджмента в своих интересах, либо в интересах одной из групп акционеров

Аналогично. В качестве миноритариев часто выступает малый и средний бизнес в кластере

Цели управления

Доверие инвесторов, привлечение долгосрочного капитала, благо всего общества

Повышение доверия в местных сообществах, рост активности участников кластера, привлечение новых организаций, развитие территории

Роль государства

Повышение стабильности развития экономики, преодоление конфликтов «бизнес-общество»

Аналогично. Плюс новая промышленная политика. Развитие территории (для региональных и местных властей).

Адаптация принципов корпоративного управления ОЭСР к управлению кластерами

Структура управления кластерами должна

- обеспечивать равное отношение к участникам, включая малые и средние компании
- обеспечивать эффективный контроль за спецорганизацией со стороны высших органов управления кластером (правление, совет кластера и пр.), а также подотчетность высших органов управления перед его участниками
- допускать механизмы повышения эффективности участия заинтересованных лиц в деятельности кластера
- обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся деятельности кластера

Участники имеют права на

- получение необходимой информации о деятельности органов управления на своевременной и регулярной основе
- участие и голосование на общих собраниях участников кластера
- участие в выборах членов высшего коллегиального органа управления кластером
- участие в принятии решений, относительно выбора проектов, претендующих на получение поддержки со стороны государства

Важнейшая задача: формализация прав участников, процедур входа в/выхода из кластера, выбора и контроля за органами управления, критериев отбора проектов кластера, претендующих на получение государственного финансирования



3. Cluster management и cluster governance в пилотных инновационных кластерах России

Заявки пилотных кластеров первой группы, поданные в Минэкономразвития России в 2013 году с целью участия в конкурсе на получение субсидии из федерального бюджета

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

Анкетирование пилотных пилотных кластеров, проведенное в конце 2013 года НИУ ВШЭ и ЦСР Северо-Запад по заказу ОАО «Российская венчурная компания»

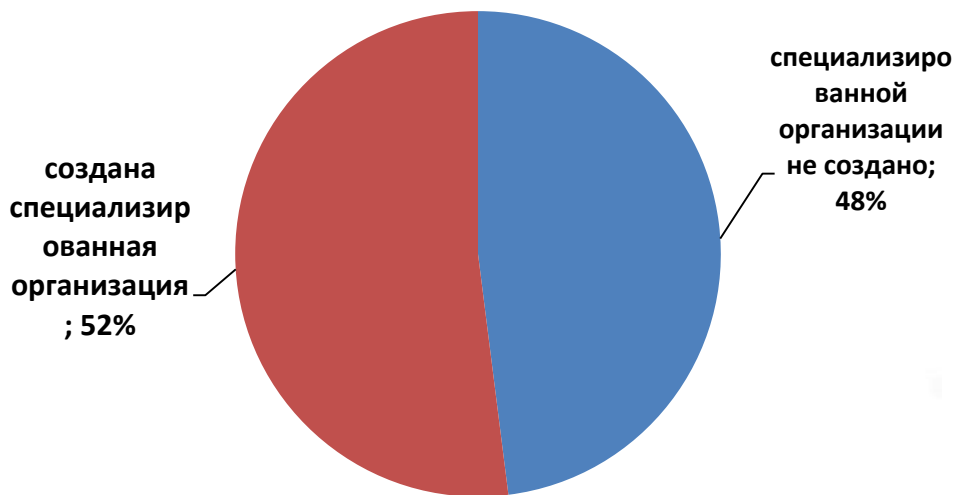
- Анкета была направлена в 25 пилотных кластеров, от 17 из которых был получен ответ



3.1. Менеджмент в пилотных инновационных кластерах

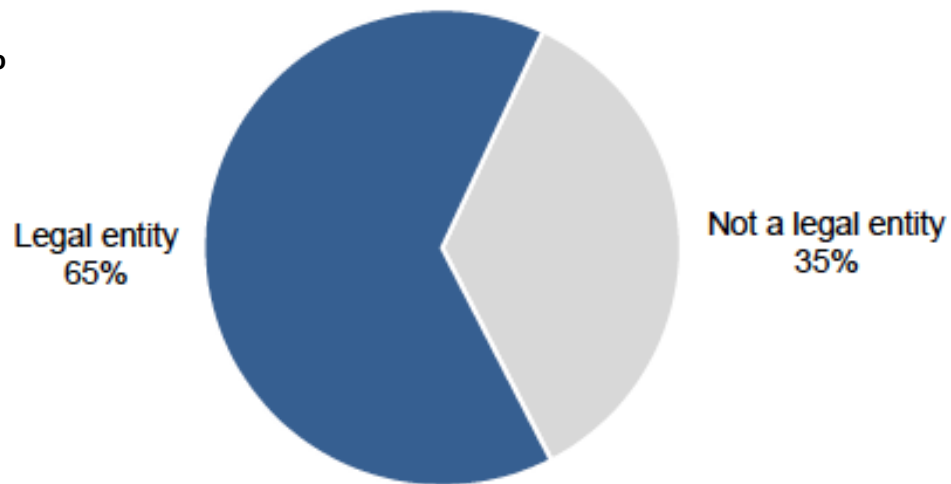
Наличие специализированной организации в кластере в статусе юридического лица

Россия



Источник: оценка автора

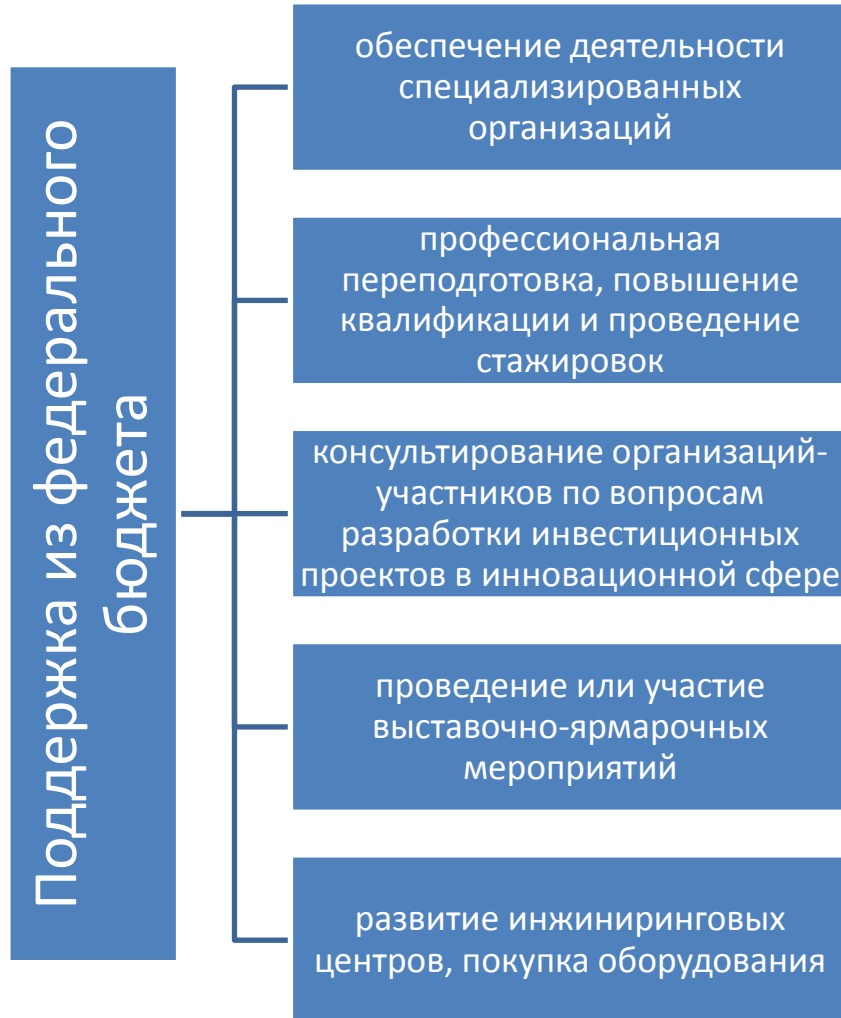
Мир



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

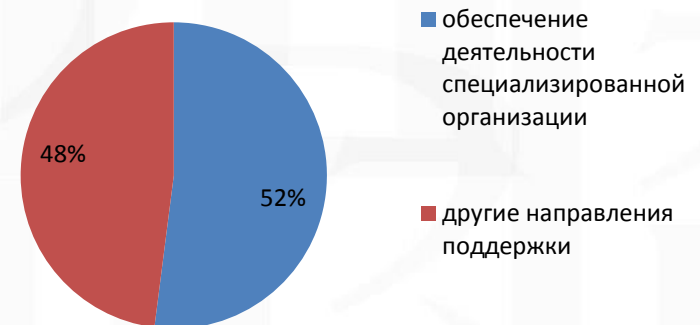
Специализированные организации были созданы в 13 пилотных ИТК первой группы, так как это было условие получения федеральной субсидии

Государственная поддержка деятельности специализированной организации



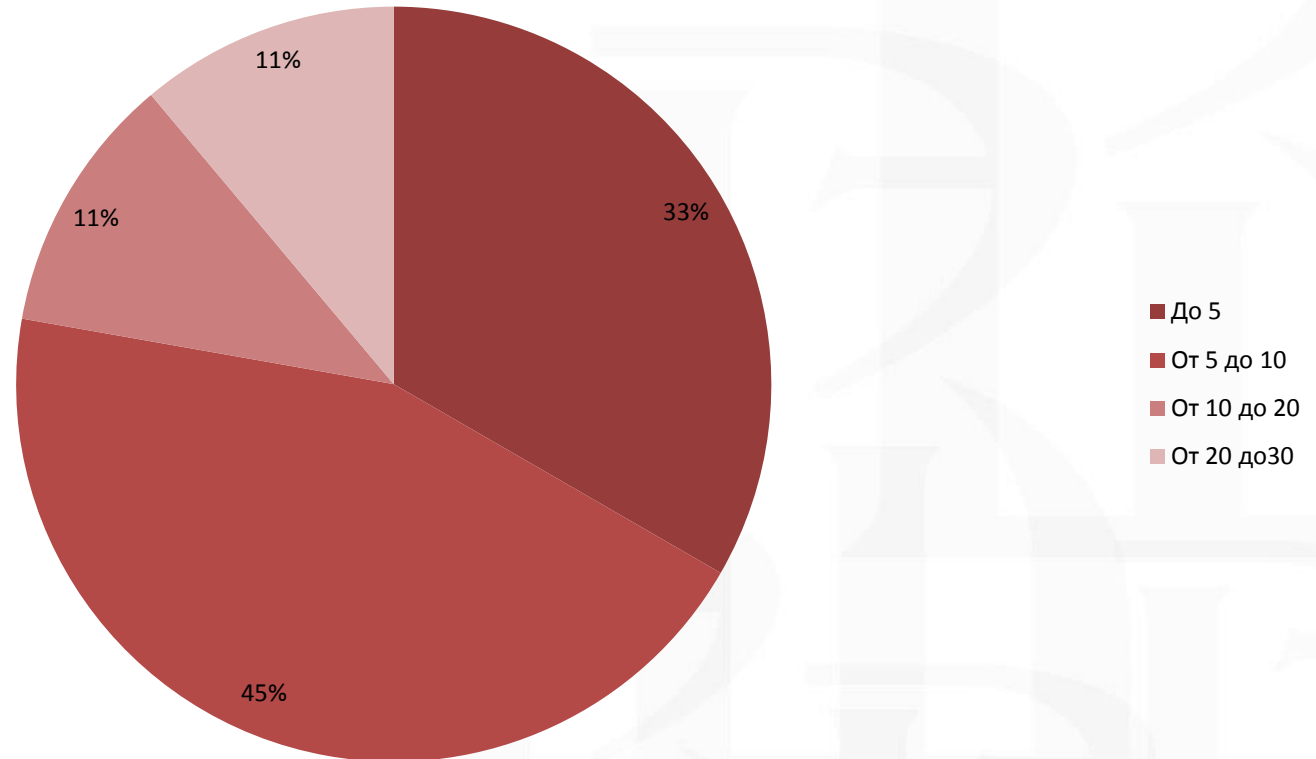
Всего на поддержку 13 пилотных инновационных кластеров из федерального бюджета в 2013 году было выделено 1,3 млрд руб (примерно 30 млн. евро)

Распределение средств из федерального бюджета на поддержку пилотных кластеров по направлениям в 2013 г.





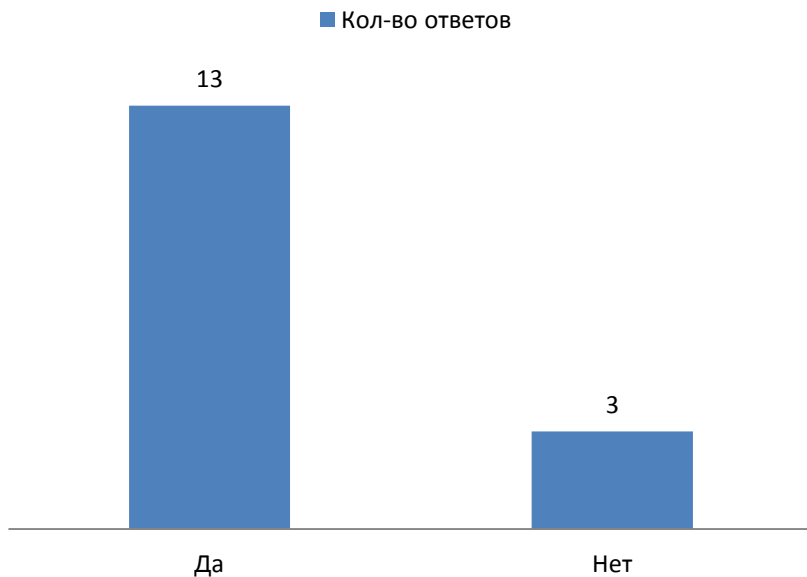
Численность сотрудников специализированных организаций, работающих на полную ставку, занятых основной деятельностью



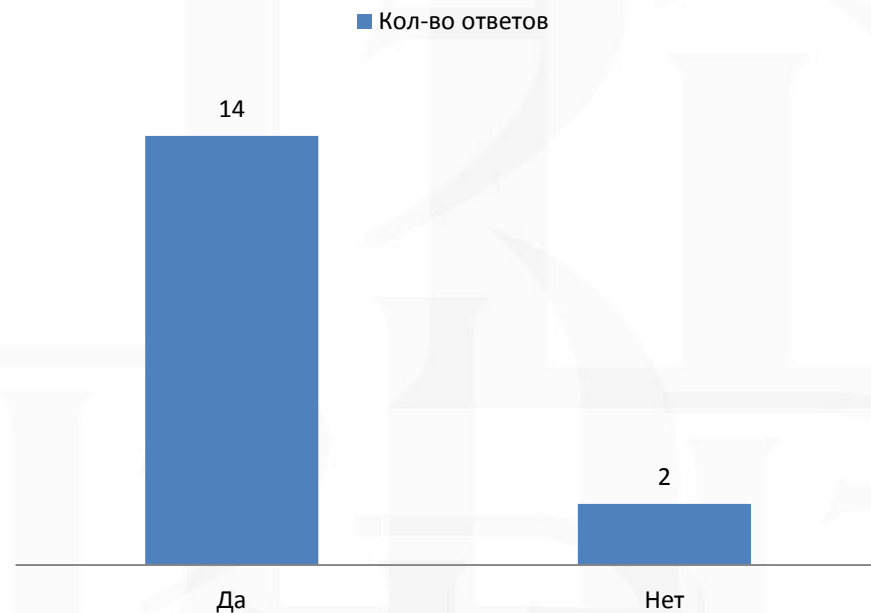
Источник: данные анкетирования пилотных кластеров, расчеты автора

Цель и план действий специализированных организаций

**Есть ли в кластере
утвержденная долгосрочная
цель деятельности (миссия)?**



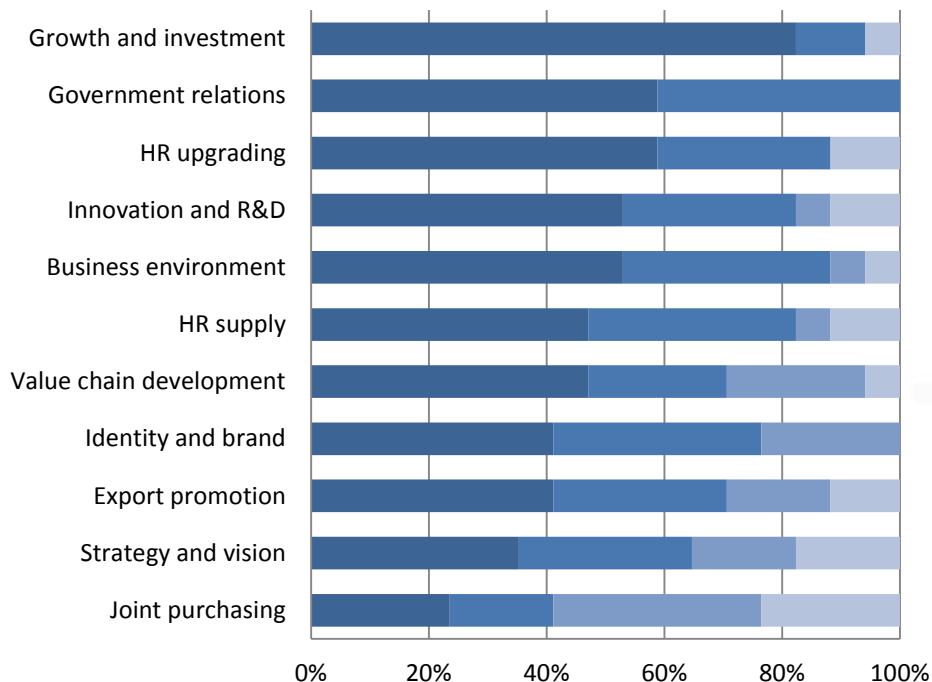
**Есть ли у спецорганизации план
деятельности на 2014 год?**



Источник: данные анкетирования пилотных кластеров, расчеты автора

Российские пилотные инновационные кластеры

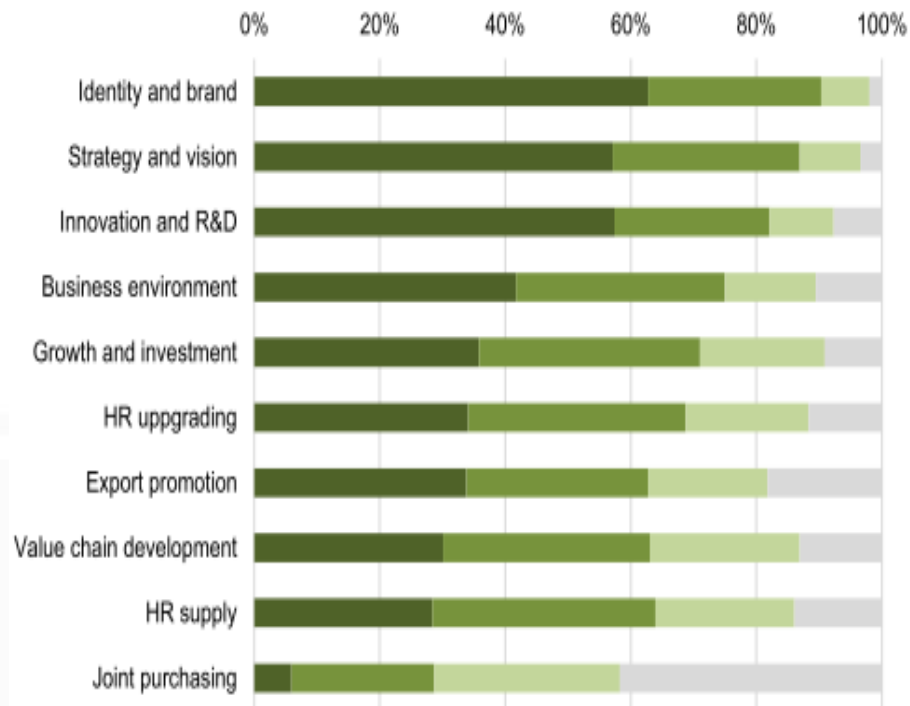
■ High prio ■ Mid prio ■ Low prio ■ Not done



Источник: данные анкетирования пилотных кластеров, расчеты автора

Кластеры в мире

■ High prio ■ Mid prio ■ Low prio ■ Not done



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

Важность поддержки со стороны спецорганизации различных типов взаимодействия в кластере (Россия)

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

■ High prio ■ Mid prio ■ Low prio

■ Every week ■ Every week ■ Every quarter ■ Every year ■ Never





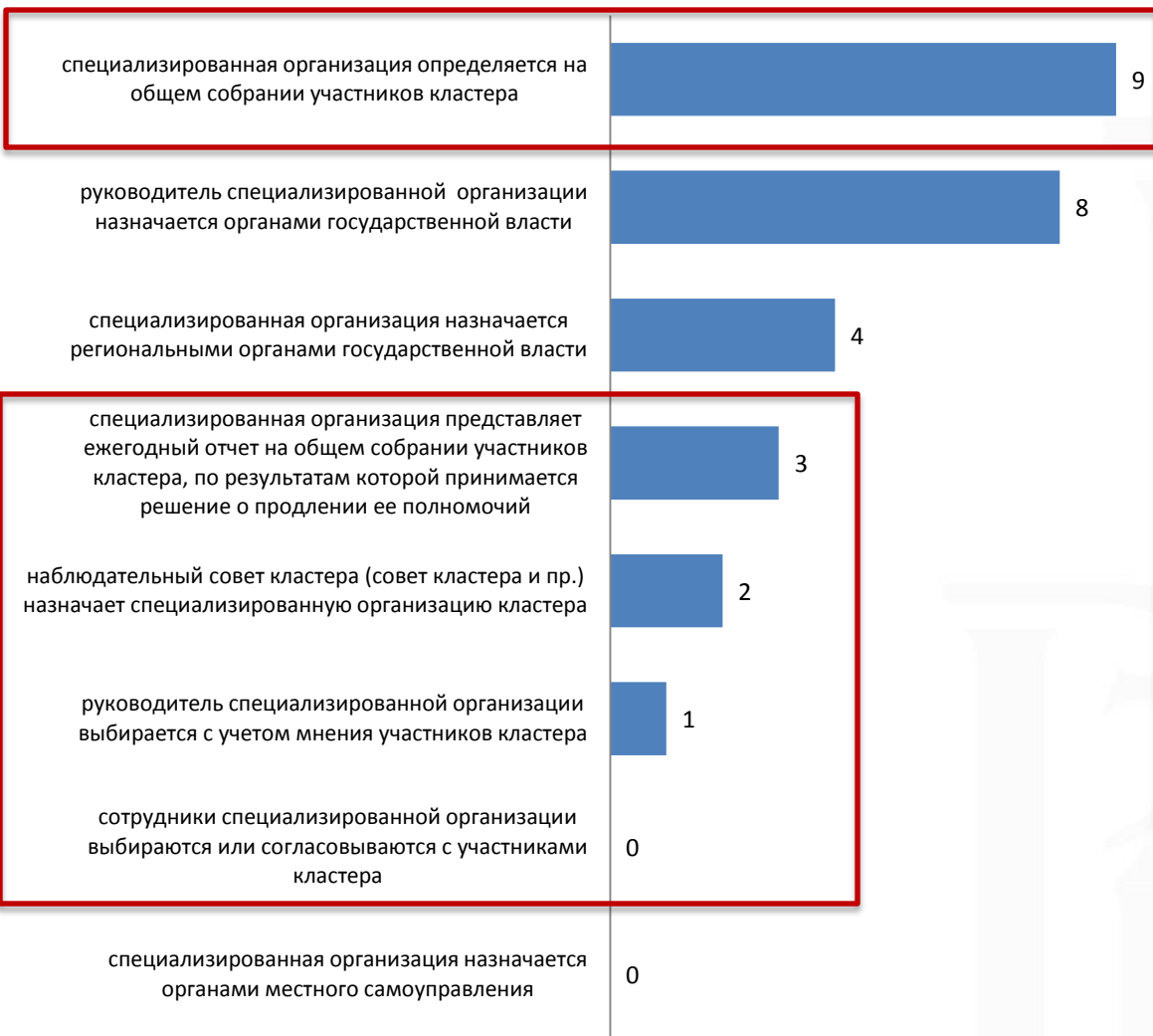
3.2. Управление в пилотных инновационных кластерах

Статус специализированной организации в пилотных инновационных территориальных кластерах



Источник: данные анкетирования пилотных кластеров, расчеты автора

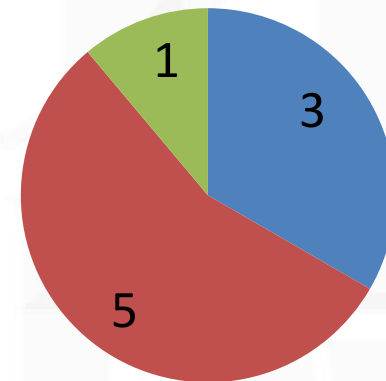
Механизмы учета частных и государственных интересов в деятельности специализированных организаций пилотных инновационных территориальных кластеров



Специализированная организация определяется на общем собрании участников



Респонденты имели возможность выбрать несколько вариантов ответа одновременно

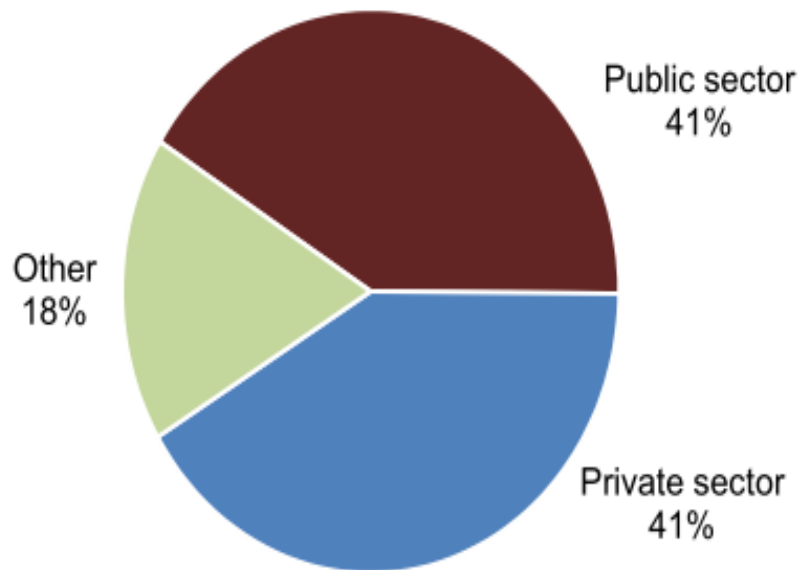


- управляющая компания определяется на общем собрании участников кластера
- управляющая компания определяется на общем собрании участников кластера + руководитель управляющей компании назначается органами государственной власти
- управляющая компания определяется на общем собрании участников кластера + управляющая компания назначается региональными органами государственной власти

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

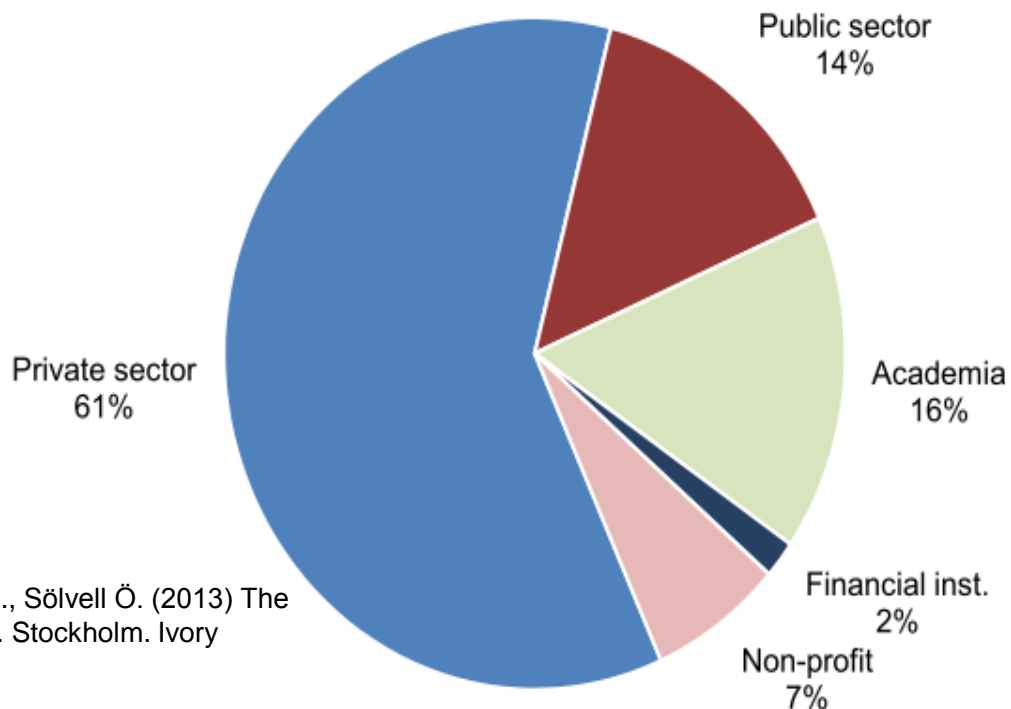
Источник: данные анкетирования пилотных кластеров, расчеты автора

Катализатор формирования кластерной инициативы



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

Состав высших органов управления кластера



Участие бизнеса в деятельности кластера один из признаков необходимости и эффективности кластера (в том числе рациональности размещения, качества внутренних связей, инвестиционной привлекательности проектов)



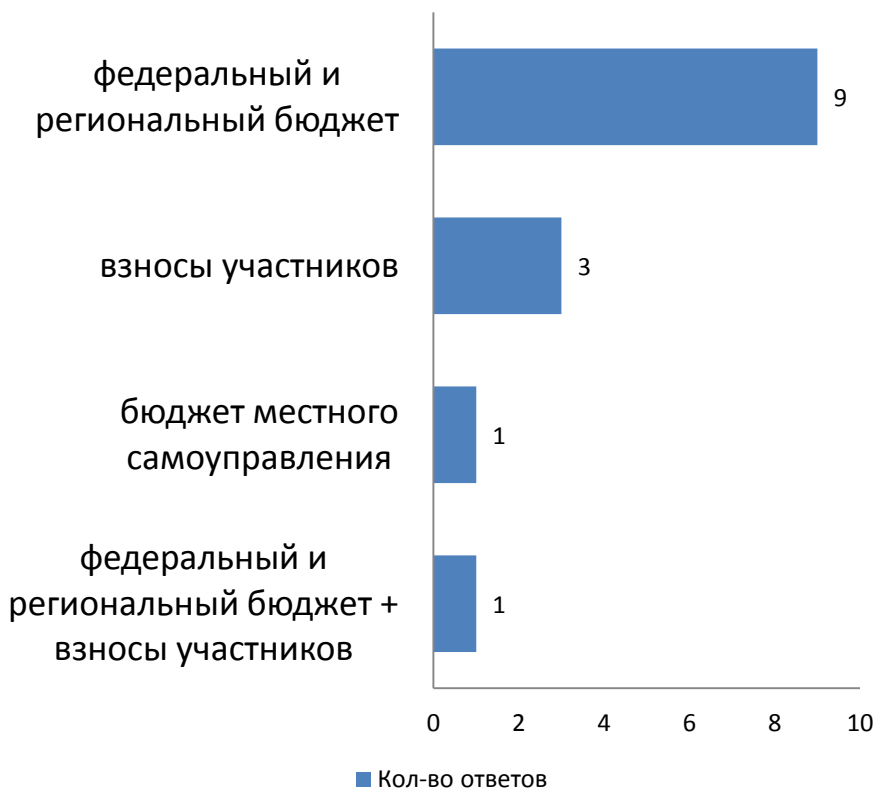
Пример: управление во французских «полюсах конкурентоспособности»

Неравный вес голоса:
старт-ап имеет 5 голосов,
малое или среднее
предприятие – 3,
крупное – 1

Чуть менее половины
голосов наблюдательного
совета не
распределяются, а
удерживаются за
региональными и
местными органами
власти

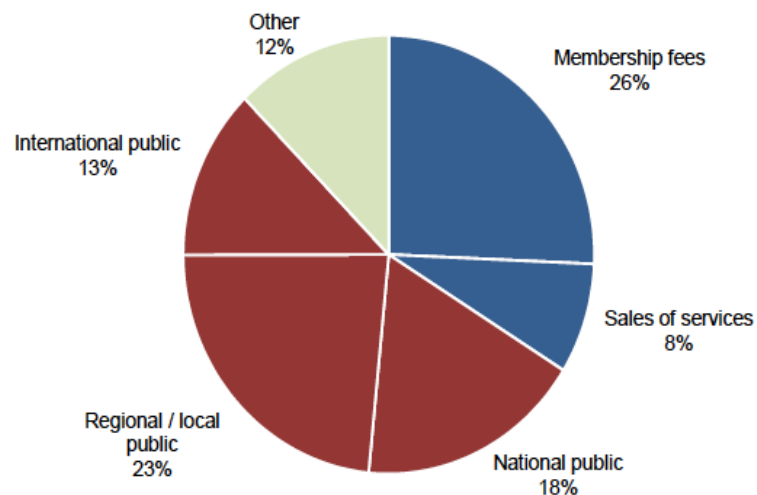
Начинающие
предприниматели и уже
действующие малые и
средние компании могут
эффективно влиять на
стратегию кластера, его органы
управления, заявлять свои
совместные проекты,
претендующие на
государственную поддержку,
либо участвовать в проектах
других участников кластера

Россия



Источник: данные анкетирования пилотных кластеров, расчеты автора

Мир



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

- Менеджмент в отечественных кластерах в целом соответствует европейскому опыту. В любом случае, технические навыки можно относительно легко перенять путем обучения, включения в международные профессиональные ассоциации, стремления соответствовать стандартам качества.
- Наибольшую обеспокоенность вызывает качество управления в кластерах. Это него напрямую зависит активность участников кластера, привлечение новых участников, количество и качество новых инновационных проектов в кластере. При этом структуры управления вписаны в существующие практики и нормы, и обладают существенно инерцией.

Рекомендации по развитию управления в пилотных инновационных кластерах

- сбалансировать состав коллегиальных органов управления кластером (совет кластера, наблюдательный совет специализированной организации кластера и др.) в сторону большего соответствия составу его участников (в том числе с учетом количества организаций различного типа: крупный, средний, малый бизнес, высшие учебные заведения, научно-исследовательские университеты, финансовые организации и пр.)
- обеспечить подотчетность специализированной организации кластера его высшим коллегиальным органам управления
- разработать процедуры привлечения всех заинтересованных участников кластера к формированию / корректировке плана деятельности специализированной организации
- внедрить в деятельность специализированной организации практику предоставления ежегодного отчета участникам кластера
- установить открытые конкурсные процедуры и формальные критерии отбора проектов кластера, претендующих на получение государственного финансирования, а также обеспечить информирование и участие максимального количества участников кластера в конкурсе
- разработать формализованные процедуры входа и выхода из кластера, ввести (со временем) членские взносы с целью обеспечения независимости и стабильности в функционировании специализированной организации