

- диверсификации поставок энергоресурсов,
- выхода на новые емкие рынки латиноамериканского региона.

Новые перспективы и сферы сотрудничества для Беларуси открываются в целом с латиноамериканскими странами, а также странами Южной Америки, поскольку Венесуэла стала членом таможенного союза МЕРКОСУР. Это означает, что белорусские товары, произведённые в Боливарианской Республике Венесуэла, можно будет поставлять через совместные предприятия без пошлин в Бразилию, Аргентину, Парагвай и Уругвай. Это рынок с численностью более 250 миллионов человек (почти 10 % суши всей планеты). По оценкам экспертов наибольшие выгоды получают производители тракторов, кирпича и автобусов.

Таковы позитивные результаты развития производственной кооперации, которые создают для республики предпосылки для корректировки ее международной специализации.

УДК 334.764.47

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В РАЗРАБОТКЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ КЛАСТЕРНОЙ ПРОГРАММЫ

*Яшева Г.А., д.э.н., доц., зав. кафедрой маркетинга, УО «Витебский государственный технологический университет»,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Проблема формирования кластеров для целей инновационного развития и повышения конкурентоспособности экономических систем является актуальной для многих стран, в том числе и для Республики Беларусь. Мировой опыт доказывает роль кластеров в развитии региональных и национальных экономик. В Республике Беларусь кластерный подход к модернизации экономики в направлении инновационного развития нашел отражение в программных документах – в Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2011 – 2015 годы, в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011 – 2015 годы, в Стратегии технологического развития Республики Беларусь на период до 2015 года. В частности, в соответствии с Государственной программой инновационного развития Республики Беларусь на 2011 – 2015 годы при формировании институциональной среды, благоприятной для инновационного и технологического развития, предусматривается создание ряда кластерных структур в регионах республики: химического кластера в г. Гродно, агромашиностроительного кластера в г. Гомеле, химико-текстильного кластера в г. Могилеве, автотракторостроительного и ИТ-кластеров в г. Минске, а также нефтехимического кластера в г. Новополоцке.

Принятие в деловых и правительственных кругах Республики Беларусь кластерной концепции повышения конкурентоспособности экономики ставит перед органами государственного регионального управления задачу разработки и реализации региональных кластерных программ в составе стратегии социально-экономического развития региона. Кластерные программы представляют собой мультипроект, включающий, например, проект создания деловой и кластерной инфраструктуры в регионе, проект организации определенного кластера (например, строительного, текстильного, туристического и др.), поэтому наиболее целесообразным методом планирования представляется метод проектного управления и финансирования. Региональные кластерные программы являются инструментом реализации государственно-частного партнерства.

**Государственно-частное партнерство (ГЧП)** представляет институциональный и организационный альянс между органами государственного управления и бизнесом, основанный на совместном финансировании проектов, что способствует согласованию интересов государства и бизнеса в инновационном развитии, увеличению инвестиционных ресурсов, решению ряда задач национального и регионального уровня при одновременном снижении бюджетных расходов. Они основаны на соединении ресурсов государства и бизнеса, согласовании обязательств в рамках совместных проектов и разграничении ответственности сторон, взаимоувязке целей, совместном управлении. *Отличительной особенностью этого метода* является широкое вовлечение в процесс планирования представителей различных гражданских инициатив, бизнес-сообществ, ученых и специалистов на всех этапах, т.е. он позволяет реализовать принципы государственно-

частного партнерства, что повышает объективность, экономическую эффективность и достижимость программ. Это обеспечивается за счет создания организационной структуры управления проектом, включая координационный совет, тематические группы для проведения анализа, разработки мероприятий, планирования расходов и контролирующей орган.

Государственными заказчиками региональных кластерных программ могут выступать облисполкомы, разработчиками могут быть научно-исследовательские, консалтинговые организации, высшие учебные заведения, центры поддержки предпринимательства, региональные агентства по экономическому развитию, центры маркетинга. Организационное и финансовое обеспечение может осуществляться международными донорскими организациями. В случае привлечения международных организаций к организации и финансированию кластерной программы, она приобретает статус *государственно-частно-международной программы*.

Адаптация методологии управления проектами PMBOK (Project Management Body of Knowledge) [2, 3] применительно к рассматриваемой проблеме позволила разработать методику формирования региональной кластерной программы, которая может включать следующие кластерные проекты: развития кластерных инициатив, организации конкретного кластера в регионе, создания кластерной инфраструктуры, развития трансграничного сотрудничества кластеров, привлечения иностранного инвестора и организации интернационального кластера.

Методика включает следующие этапы и действия.

1 *Этап – анализ предпосылок кластеров в регионе:* анализ социально-экономических показателей и определение приоритетов региональной политики; статистический анализ инновационной активности в регионе; SWOT-анализ промышленности региона; анализ конкурентоспособности предприятий; идентификация и структурирование кластеров, анализ сетевого сотрудничества в выявленных кластерах, анализ конкурентоспособности кластеров.

2 *Этап – определение идеи проекта:* организация кластера в регионе.

3 *Этап – планирование:* анализ проблем, постановка целей, формулирование стратегий, разработка логико-структурной матрицы, а также графика мероприятий и поступления ресурсов. Предложена логико-структурная матрица кластерного проекта, включающая следующие разделы: общая цель; цели проекта/программы; результаты; мероприятия; ресурсы и расходы; индикаторы; предположения. Она является инструментом управления на каждой фазе проектного цикла. Примерная логико-структурная матрица кластерного проекта представлена на рисунке 1.

4 *Этап – финансирование:* обоснование необходимых финансовых ресурсов (производится на основе логико-структурной матрицы) и источников финансирования. Предложены следующие источники финансирования региональных кластерных программ, которые выполняются в рамках ГЧП: местный бюджет (вкладом со стороны государственного сектора могут быть собственность, финансирование, оказание услуг, гарантии банкам, налоговые и иные льготы); средства предприятий и организаций кластера (в качестве вклада частного сектора выступают финансы, имущество, менеджмент, профессиональный опыт, способность к новаторству); средства международных организаций.

5 *Этап – осуществление:* организация выполнения программы, мониторинг программы. Предложено создать следующую организационную структуру управления программой: координационный совет (состоящий из специалистов комитета экономики облисполкома, некоммерческой организации кластеров, ученых, представителей международных донорских организаций), тематические группы для проведения анализа, разработки мероприятий, планирования расходов (состоящие из представителей субъектов кластера, ученых) и контролирующей орган (комитет экономики облисполкома). Определены: инструмент мониторинга (логико-структурная матрица, которая определяет логическую связь мероприятий и обеспечивает основу для распределения обязанностей по управлению и реализации каждого мероприятия); направления мониторинга (целесообразность и качество структуры программы, эффективность, роль результатов в достижении цели программы, возможность тиражирования идеи программы, устойчивость программы) и показатели мониторинга, которые определены по методологии сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard (BSC)).

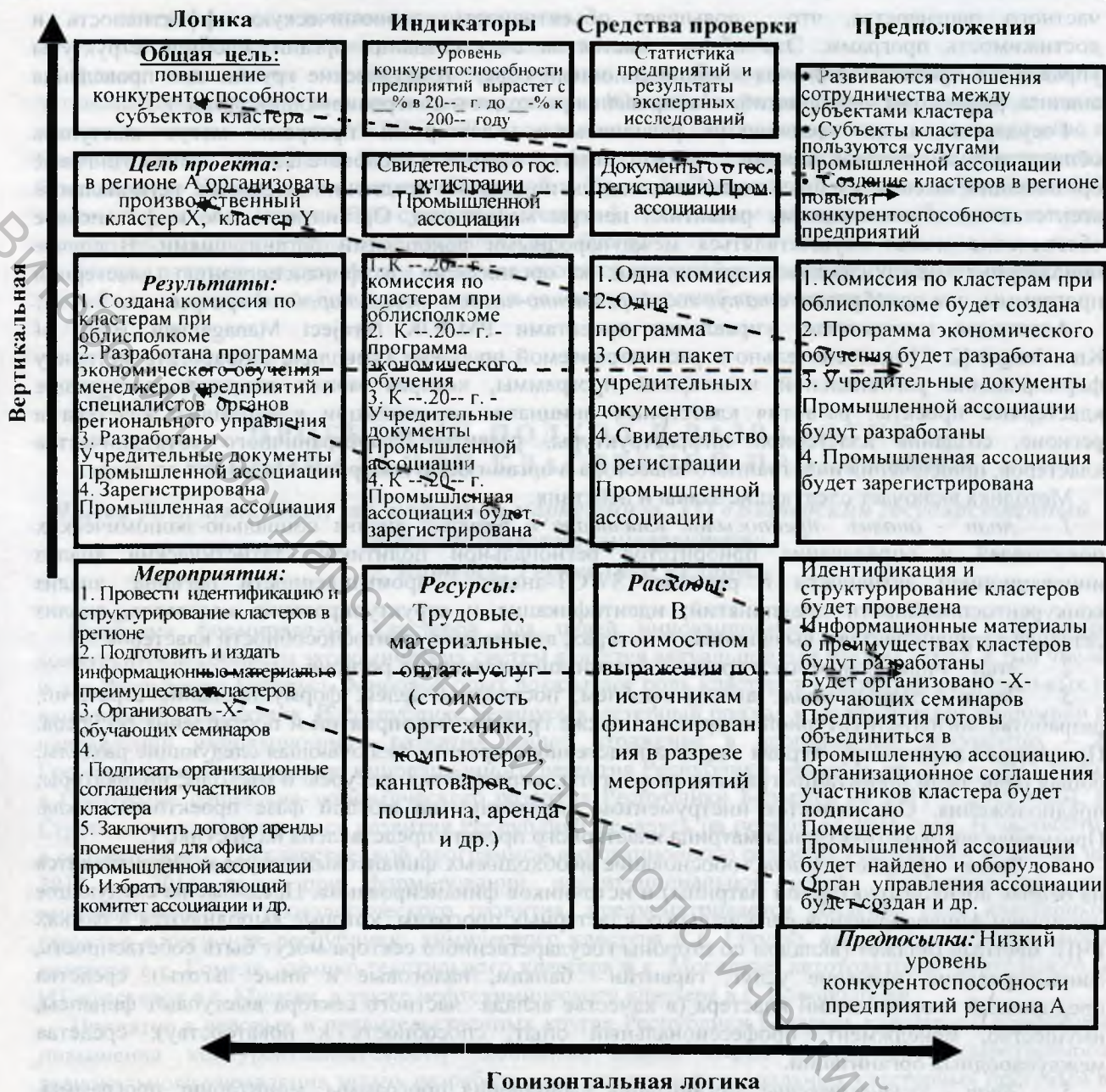


Рисунок 1 – Логико-структурная матрица кластерного проекта

Источник: собственная разработка на основе [2]

На основе методологии BSC, определены следующие направления оценки эффективности кластерного проекта и показатели их оценки:

– финансы (рост чистой прибыли на предприятиях кластера; средний уровень рентабельности совокупных активов; объем кредиторской задолженности предприятий кластера; количество убыточных предприятий в кластере);

– внутренние процессы (рост объема производства в кластере; рост производительности труда в кластере; объем экспорта кластера; объем инвестиций в основной капитал; количество созданных предприятий в кластере);

– клиенты (доля кластера в объеме промышленного производства региона; рост объема реализации в кластере; уровень конкурентоспособности ключевых продуктов в кластере; объем работ, выполненных научно-исследовательскими организациями для кластера; количество человек, прошедших целевую подготовку в учреждениях образования кластера);

– инновации, обучение и развитие персонала (количество человек, прошедших подготовку в рамках кластерных программ; количество инновационно-активных предприятий в кластере; объем инновационной продукции в кластере; доля инновационной продукции на ключевых предприятиях кластера; количество инновационных структур, входящих в кластер).

6 *Этап – оценка:* анализ выполнения целевых показателей; оценка конкурентоспособности кластеров; предложения по корректирующим действиям. Оценка конкурентоспособности кластеров проводится по методике автора [1, с. 97-100].

В отличие от существующих методов планирования, метод проектного управления и финансирования имеет ряд преимуществ: повышает научную обоснованность кластерной стратегии и комплексное решение проблемы благодаря построению логико-структурной матрицы, обеспечивает соответствие проектов достижению стратегических целей более высокого уровня за счет взаимоувязки целей и достижение целей проекта; расширяет источники финансирования за счет совместного использования ресурсов государства, бизнеса и международных организаций, позволяет эффективно управлять ресурсами, сроками, бюджетом благодаря разработанной системе мониторинга и оценки, что в совокупности позволит субъектам регионального управления разрабатывать и реализовывать эффективные кластерные программы с целью повышения конкурентоспособности кластеров и регионов.

#### Список использованных источников

1. Яшева, Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства: монография / Г. А. Яшева. – Витебск: УО «ВГТУ», 2009. – 373с.
2. Управление проектным циклом : руководство [Электронный ресурс] / Европейская комиссия. Подразделение по сотрудничеству «ЕвропЭйд». – 2010. – Режим доступа: <http://www.bsrinterreg.net/3a>.