

# **Методология по реализации кластерной политики**

## Содержание

1. Принятие кластерной политики в Казахстане.....	3
2. Объединение и координация основных участников процесса реализации кластерной политики .....	4
2.1 Команда АО «КИРИ» по реализации кластерной политики .....	4
2.2 Задачи и функции АО «КИРИ».....	5
2.3 Ведущая роль координаторов кластеров .....	6
2.4 Другие участники кластерной политики .....	8
3. Реализация методологии развития кластеров .....	10
3.1 Сроки реализации кластерной политики .....	10
3.2 Отбор инициатив кластерного развития .....	11
3.2.1 Критерии отбора .....	11
3.2.2 Процедура отбора .....	12
3.3 Инициатива по развитию кластера.....	13
3.3.1 Сбалансированное содействие процессу и стратегический анализ.....	13
3.3.2 Этапы, мероприятия и инструменты инициатив кластерного развития.....	13
3.4 Реализация планов мероприятий развития территориального кластера.....	16
3.4.1 Оказание необходимой поддержки <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	17
3.5 Мониторинг и оценка реализации кластерной политики .....	17

## 1. Принятие кластерной политики в Казахстане

Кластеры – агломерации компаний, поставщиков, провайдеров услуг и связанных с ними организаций в определенной сфере<sup>1</sup>

Кластеры являются в мире важным инструментом активизации промышленного развития и конкурентоспособности в экономике. Органы власти на национальном и региональном уровнях направляют усилия для создания оптимальных внешних факторов для субъектов индустриально-инновационного развития. Реализация кластерной инициативы предполагает тесное взаимодействие отраслевых игроков. *Инициативы по развитию кластеров*, должны содействовать ведению стратегических, ориентированных на действия дискуссий о том, какие меры могут повысить конкурентоспособность отрасли.

Международный опыт прошлого дает ценные уроки, позволяющие понять ключевые факторы успеха в реализации кластерной политики. К примеру, опыт показывает важность определения роли государственного и частного сектора, информационное наполнение содействия в процессе участия, устойчивое финансирование разрабатываемых отраслевых действий, и как различные игроки в отрасли могут прийти к пониманию этих элементов.

Работа в Казахстане по созданию кластеров началась с 2005 года, тогда были сформированы и утверждены планы по созданию и развитию 7 пилотных кластеров в приоритетных секторах экономики: туризм, пищевая промышленность, нефтегазовое машиностроение, текстильная промышленность, транспортная логистика, металлургия, строительные материалы. Однако по итогам их реализации, проведенный анализ Министерством экономики и бюджетного планирования Республики Казахстан (далее - МНЭ РК), выявил, что программа не оправдала изначальные ожидания по ряду причин, в т.ч. и потому, что государственная поддержка была сведена к субсидированию, участие частного сектора не было активным, у компаний не было мотивации к сотрудничеству, а также спрос и предложение на местную инновационную продукцию, обмен инновациями и создание новых знаний были низкими.

Вместе с тем, реализуемая в Казахстане Государственная программа по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010 – 2014 годы, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 958 дала успешные результаты по созданию предпосылок для дальнейшего развития промышленного сектора: была создана система институтов развития, принят ряд необходимых нормативно-правовых актов, разработаны отдельные инструменты. В свою очередь, Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015 – 2019 годы, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 1 августа 2014 года № 874 (далее - ГПИИР), сфокусирована на развитии обрабатывающей промышленности с концентрацией усилий и ресурсов на

---

<sup>1</sup> Отчет Всемирного банка 2009: Кластеры для конкурентоспособности

развитии 14 приоритетных секторов, региональной специализации с применением кластерного подхода.

В данном руководстве указаны общие методологические принципы развития территориальных кластеров согласно ГПИИР с учетом прошлого опыта государства и международного опыта развития кластеров и совместной работы со Всемирным банком в рамках проекта «Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий в Казахстане». Документ предназначен для АО «Казахстанский институт развития индустрии» (далее - АО «КИРИ») и Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан (далее - МИР РК), в нем излагаются руководящие принципы для проведения отбора и реализации инициатив развития кластеров, и описывается воздействие разных игроков на эффективность и устойчивость кластерной политики в целом в Казахстане.

В процессе развертывания кластерной политики в мероприятия, изложенные в данной Методологии, могут вноситься изменения.

## **2. Объединение и координация основных участников процесса реализации кластерной политики**

Одним из важных преимуществ реализации кластерной политики является возможность установления диалога государственного и частного сектора, направленного на усиление стратегий компаний и конкурентоспособности на уровне отрасли в целом. Для реализации кластерной политики необходимо сильное теоретическое руководство, а преобладание нисходящих («сверху-вниз») и разрозненных подходов, как правило, приводит к невозможности поддерживать ориентированный на действия диалог. Для содействия координации внутри государства и стимулирования основных игроков к ведению стратегического диалога АО «КИРИ» необходимо применять инклюзивные и интерактивные методы с помощью специальной команды координаторов кластеров. Отраслевым участникам будет предложено постепенно перенимать инициативу по развитию кластеров и принимать участие в реализации мероприятий согласно своим целям и специализации.

### **2.1 Команда АО «КИРИ» по реализации кластерной политики**

Реализация кластерной политики будет осуществляться под руководством АО «КИРИ» с командой координаторов кластера. Команда будет поддерживаться Группой реализации проекта (далее - ГРП), созданной МНЭ РК для проекта «Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий в Казахстане», который финансирует часть расходов АО «КИРИ» несвязанных с персоналом в рамках реализации кластерной политики. Команда также будет отчитываться ГРП о деятельности и результатах реализации кластерной политики, и предоставлять документацию и отчетность, необходимые в финансовых и закупочных целях. Подробная информация об оперативной связи между АО «КИРИ» и ГРП проекта «Повышение

конкурентоспособности малых и средних предприятий в Казахстане» доступны в Руководстве по реализации проекта «Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий в Казахстане», подготовленном МНЭ РК.

## **2.2 Задачи и функции АО «КИРИ»**

Институтом развития в области развития индустрии будет оказана информационно-методологическая поддержка при разработке и реализации кластерной политики. В частности, будут проведены следующие мероприятия:

- сопровождение кластерного развития и создание совместно со Всемирным банком методологической модели для отбора территориальных кластеров и реализации инициатив по развитию кластеров в Казахстане с привлечением группы специалистов;

- организация и реализация процесса отбора территориальных кластеров в рамках развития кластерной политики. АО «КИРИ» будет оказана методологическая поддержка для определения и отбора потенциальных инициатив кластерного развития в Казахстане. Данная работа предполагает внесение предложений по критериям отбора территориальных кластеров, проведение консультаций по подготовке потенциальных кандидатов для участия в отборе территориальных кластеров, проведение анализа и выдача экспертного заключения, представленной заявки на участие в отборе территориальных кластеров и в случае необходимости мониторинг процесса отбора. Комиссия по промышленному развитию Республики Казахстан при Правительстве Республики Казахстан вынесет окончательное решение по отбору территориальных кластеров;

- координация, мониторинг и обучение координаторов кластеров. АО «КИРИ» будет осуществлять руководство, финансирование и наем на полный рабочий день специалистов – координаторов кластеров. Данные специалисты будут отвечать за координацию задач и мероприятий по реализации инициатив по развитию кластеров и их соответствующих планов мероприятий развития кластеров;

- содействие в ведении диалога между государством и частным сектором и внутригосударственной координации посредством обеспечения вовлечения всех сторон, заинтересованных в развитии малого и среднего бизнеса (далее - МСБ) и конкурентоспособности;

- координация, мониторинг и оценка эффективной реализации планов мероприятий развития кластеров, разработанных на основании стратегического анализа и согласованных с участниками кластерной инициативы. Активное управление и мониторинг эффективной реализации планов мероприятий развития кластеров, ранее обоснованных в рамках стратегического анализа и согласованных участниками кластерной инициативы. Реализация таких инициатив потребует от АО «КИРИ» и его группы координаторов кластеров оказания информационной поддержки МСБ по вопросам получения необходимой поддержки;

- оценка воздействия кластерной политики. Выработка предложений по созданию и применению системы показателей для мониторинга инициатив по развитию кластеров, а также оценки реализации планов мероприятий развития кластеров;
- определение возможностей получения знаний о кластерной политике. Оказание информационной поддержки МСБ в изучении международного опыта в области кластерной политики, например, через участие АО «КИРИ» в форумах или двухсторонних совещаниях для обмена знаниями с международными партнерами;
- информирование бизнес-сообщества о результатах кластерного развития в Казахстане.

### **2.3 Ведущая роль координаторов кластеров**

АО «КИРИ» примет, обучит и обеспечит необходимыми средствами группу специалистов для реализации кластерной политики, состоящую из 12 координаторов кластера, из расчета 2 координатора кластера на 1 территориальный кластер. Координаторы кластера, будут осуществлять мониторинг реализации инициативы по развитию территориальных кластеров и обеспечивать исполнение планов мероприятий развития кластеров.

Обеспечивая связь между частным и государственным сектором, координатор кластера будет осуществлять следующие функции:

- по реализации методологии по развитию территориальных кластеров в Казахстане, что включает в себя определенный набор процессов и применение аналитических инструментов;
- по четкому пониманию бизнес-моделей, сильных и слабых сторон, возможностей, рисков и связывающих ограничений, с которыми сталкиваются компании в цепочке добавленной стоимости;
- по определению возможности для решения общих стратегических рисков, используя процесс развития кластера в качестве платформы для обсуждения, основанного на стратегии. Вносить корректировки в стратегии кластера в соответствии с меняющимися тенденциями в отрасли и динамикой рынка;
- содействовать заинтересованности частного сектора и активному участию компаний и смежных организаций на протяжении всего процесса развития кластера;
- совместно работать при организации необходимых мероприятий процесса, предусмотренных методологией (включая встречи с представителями общественности, ознакомительные поездки для проведения сравнений и рабочие группы);
- содействовать координации внутри государства и на уровне кластера для эффективной реализации плана мероприятий развития кластера;
- распространять результаты и воспользоваться возможностями совместного получения опыта. АО «КИРИ» будет расширять воздействие кластерной политики, активизируя информационно-разъяснительную работу

внутри отрасли и выступая в качестве компетентной организации для других секторов экономики, когда это будет необходимо;

- принимать участие во всех обучающих мероприятиях для повышения их функциональных возможностей по содействию процессу и стратегическому анализу. Так, координаторы кластеров должны принять участие в обучении, которое состоит из не менее 6 отдельных модулей в течение 1 года;

- информировать широкую аудиторию, в том числе активной работой в регионах, о рекомендациях в области политики.

Выполнение вышеуказанных функций потребует от координаторов кластеров владение арсеналом навыков и квалификацией, развитие которых будет осуществляться в рамках программы обучения. Координаторы кластеров должны обладать следующей квалификацией и навыками:

- умение применять навыки оказания содействия процессу, демонстрируя способность понимать динамику группы;

- понимание концепции бизнес-стратегии для обсуждения с руководством компаний корпоративной стратегии, тенденций и рисков для бизнеса;

- умение применять базовые аналитические инструменты (анализ сегментации рынка, рыночный спрос и анализ конкурентоспособности, определение заинтересованного лица в индустрии, анализ цепочки добавленной стоимости, анализ деловой среды) в стратегии конкурентоспособности и экономическом развитии для полного понимания концепций, что будет усилено во время учебных модулей;

- понимание функционирования различных государственных инстанций в Казахстане и ориентироваться в государственной системе;

- умение управлять процессом, демонстрируя навыки ведения переговоров и способность управлять межличностными отношениями, предупреждать или умело разрешать возможные конфликты.

Исходя из вышеизложенного, роль координатора кластера состоит в проведении информационно-базового анализа, в том числе проактивной работой (выстраивание диалога с бизнес-средой, понимание региональных бизнес-процессов) в регионах, и действий в качестве «катализатора» для развития промышленности и реализации ее стратегического видения по повышению конкурентоспособности. Координатор кластера проводит анализ, чтобы определить способы, которыми кластер может улучшить свою конкурентоспособность и продвинуться в высококачественные сегменты цепочки добавленной стоимости. Данный анализ формирует основание для стратегического видения, которое разрабатывается в связке с предприятиями данной промышленности. Затем, координатор кластера руководит процессом, согласно которому разрабатывался план мероприятий развития территориального кластера, однако, содержание данного плана исходит из частного сектора. Затем, координатор кластера содействует и контролирует исполнение плана мероприятий развития территориального кластера. Координатор кластера остается в тесном контакте с предприятиями, которым

поручена реализация плана мероприятий развития территориального кластера, и поддерживает участников кластера по мере того, как мероприятия данного плана корректируются согласно рыночным реалиям<sup>2</sup>. Координатор кластера также устанавливает связь с другими государственными органами и организациями для гарантии того, что уроки, извлеченные из исполнения плана мероприятий развития территориального кластера, надлежащим образом скоординируют государственную политику.

Следует отметить, что от координатора кластера не требуется наличие технической специальности или знаний в определенной отрасли. Методология развития кластера может применяться к любой отрасли, и координаторы кластера должны ее соблюдать, но в процессе реализации инициативы по развитию кластера, обучающих модулей и непрерывного взаимодействия с компаниями они получают широкое понимание динамики в отрасли и стратегических решений для местных компаний.

#### **2.4 Другие участники кластерной политики**

Для успешности и устойчивости политики развития кластеров необходимо участие всех заинтересованных сторон, которые могут влиять на региональную систему производства и сбыта в отрасли, включая компании, представителей частного сектора, местные и региональные организации развития, организации, предоставляющие услуги для бизнеса, а также центральные и местные исполнительные органы. Для стимулирования активного участия отраслевых заинтересованных сторон, АО «КИРИ» будет информировать о возможных преимуществах от участия в инициативах по развитию кластеров и изучать с ними разделение ответственности.

**Местные предприятия** являются конечными получателями выгод от реализации кластерной политики, поскольку инициатива развития кластера и разработанный на ее основе план мероприятий развития кластера направлены на повышение их конкурентной позиции. Признавая, что участие частного сектора является ключевым фактором успеха кластерной политики, АО «КИРИ» будет приглашать все предприятия цепочки добавленной стоимости принять участие в кластерной инициативе с самого начала, тем самым позволив им в полной мере получить выгоды и вовлечься в дискуссии в масштабах кластера о возможностях дальнейшего роста. Таким образом, предприятия смогут воспользоваться следующим:

– дискуссией, основанной на стратегии о тенденциях рынка и возможностях для роста на основе нынешней конкурентной позиции кластера и анализа стратегических решений для предприятий. Помимо доступа к современному отраслевому и конкурентному анализу для дискуссии будет предложено сопоставление, которое прольет свет на то, как международные компании и кластеры конкурируют в данной отрасли;

---

<sup>2</sup>Способность корректировать планы очень важна. Малазийский опыт показывает, что 70 процентов мероприятий корректировались во время реализации.



– возможностью внести вклад в формулирование совместных действий, направленных на решение общих для предприятий и участников процесса задач. Участие в различных аналитических и оперативных мероприятиях (например, опросы, рабочие группы и т.д.) также позволит предприятиям улучшить информационное взаимодействие с государственными органами по вопросам препятствий для роста;

– осуществлением действий, направленных на решение специфических стратегических вызовов, с которыми сталкиваются предприятия.

**Представители частного сектора** (группы субъектов предпринимательства, региональные палаты предпринимателей, социально-предпринимательские корпорации, управляющие компании специальных экономических зон, бизнес-ассоциации и др.) могут взять на себя следующие обязательства:

– определение преимуществ от вступления в кластер для группы предприятий и для отдельных предприятий и совместные пути преодоления стратегических рисков;

– разработка заявки для участия в отборе территориальных кластеров на основании предложений, выработанных в рамках всеобщего обсуждения;

– выработка предложений по потенциальным кластерам в рамках отбора территориальных кластеров;

– информирование о результатах отбора территориальных кластеров, а также о проводимой работе для ее развертывания в общереспубликанском масштабе и в регионах для максимального привлечения к участию частного сектора;

– разработка и сопровождение реализации планов мероприятий развития кластера, взаимодействие по отдельным инициативам, в которых обладают соответствующей компетенцией, квалификацией и инструментами поддержки МСБ.

Будучи основными участниками региональной системы цепочки добавленной стоимости кластера, организации, предоставляющие услуги для бизнеса (НИИ, университеты, технические учебные заведения и др.), приглашаются к:

1) участию в разработке заявки для участия в отборе территориальных кластеров, на основе постоянного взаимодействия с частным сектором;

2) активному взаимодействию при реализации планов мероприятий развития кластеров посредством предоставления специализированных услуг и поддержки в целом.

**Акиматы регионов Казахстана** должны продолжить работу над созданием благоприятных условий для промышленного развития, в том числе по следующим направлениям:

1) разработка и реализация региональных стратегических документов в сфере социально-экономического развития, в том числе промышленности (планы развития территорий) в соответствии с положениями ГПИИР;

- 2) разработка и осуществление мер, направленных на усиление конкурентоспособности в регионе;
- 4) поддержка кластеров и реализация приоритетных проектов;
- 5) поддержка института развития в области развития индустрии в реализации инициатив кластерного развития на местном уровне;
- 6) обеспечение современной и конкурентоспособной инфраструктурой промышленных предприятий;
- 7) развитие человеческих ресурсов и системы образования в соответствии с потребностями местного МСБ;
- 8) содействие в привлечении иностранных инвестиций;
- 9) стимулирование предпринимательства и развитие МСБ за счет расширения рынка и инициатив по экспорту.

Координация с другими государственными органами из разных министерств также важна, для недопущения дублирования и для оптимизации государственных кадровых и финансовых ресурсов. АО «КИРИ» и МИР РК будут осуществлять координацию с другими министерствами, которые прямо или косвенно влияют на политику развития частного сектора, в том или ином кластере.

### **3. Реализация методологии развития кластеров**

#### **3.1 Сроки реализации кластерной политики**

При подготовке к активной фазе реализации кластерной политики АО «КИРИ» пройдет три административных этапа, чтобы обеспечить наличие необходимых кадровых ресурсов и гарантировать практическое содействие при получении заявок на участие в отборе территориальных кластеров. При этом МНЭ РК:

- Объявит конкурс на предоставление консультационных услуг для предоставления технического содействия АО «КИРИ» в процессе реализации политики кластерного развития.
- Объявит конкурс на предоставление услуг по развитию компетентности для привлечения признанного учебного учреждения в области кластерной политики.
- Через ГРП осуществит возмещение операционных расходов, возникающих у КИРИ на всех этапах реализации кластерной политики.

В свою очередь АО «КИРИ» примет на работу не менее 12 координаторов кластеров, необходимых для реализации кластерных инициатив и начнет подготовительную фазу (координаторы кластеров приступят к работе в регионах для формирования понимания бизнес-среды и ее готовности к реализации кластерных инициатив).

После принятия законодательства по кластерной политике (ГПНИИР, иные нормативные правовые акты) МИР РК совместно с АО «КИРИ» начнет отбор первой очереди кластеров для развития. Предполагается, что данный процесс займет не менее шести месяцев.

### 3.2 Отбор инициатив кластерного развития

Отбор, через объявление, состоит из восходящего процесса («снизу-вверх») открытого для любых групп предприятий и/или иных организаций отрасли (региональные палаты предпринимателей, социально-предпринимательские корпорации, управляющие компании специальных экономических зон, бизнес-ассоциации). Заявитель должен быть в состоянии объяснить возможности повышения конкурентоспособности отрасли в целом путем объединения в кластер (что будет оцениваться по критериям отбора приведенным ниже).

#### 3.2.1 Критерии отбора

Отбор полученных инициатив по развитию территориальных кластеров будет осуществляться в соответствии с оценкой по следующим критериям:

1. Уровень развития цепочки добавленной стоимости:
  - 1) наличие критической массы взаимосвязанных и взаимодополняющих предприятий и организаций, а также определенный уровень специализации МСБ;
  - 2) необходимое сырье и природные ресурсы;
  - 3) доступность человеческих ресурсов;
  - 4) производственные мощности (предприятий) для создания технологической цепочки и необходимых сопутствующих услуг;
  - 5) развитость индустриально-инновационной инфраструктуры;
  - 6) развитость образовательной инфраструктуры.
2. Благоприятная среда в регионе:
  - 1) развитость энергетической инфраструктуры;
  - 2) развитость транспортной и логистической инфраструктуры;
  - 3) доступность финансовых ресурсов.
3. Предполагаемое социально-экономическое воздействие инициативы по развитию кластера на регион и на отрасль, в котором он функционирует и соответствие национальным и региональным стратегиям:
  - 1) для региона, в котором он расположен, с точки зрения численности занятых, объемов производства продукции на предприятиях территориального кластера и объемов их экспорта;
  - 2) для отрасли, к которой он относится, в целом с точки зрения численности занятых, объемов производства продукции на предприятиях территориального кластера и объемов их экспорта.
4. Перспективы развития кластера, предполагаемые показатели деятельности с учетом развития внутреннего, регионального и глобального рынков:
  - 1) экономический эффект от развития территориального кластера в виде:
    - увеличения объемов производства по основному виду деятельности;
    - роста занятых по основному виду деятельности и на сопутствующих производствах;

## 2) рыночные перспективы.

### 3.2.2 Процедура отбора

В Положении о Комиссии по промышленному развитию, утвержденному постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2013 года № 1522 (далее - Комиссия), при необходимости будут внесены изменения и дополнения в части наделения ее полномочиями по участию в отборе территориальных кластеров.

Порядок и критерии отбора территориальных кластеров будут определены уполномоченным органом в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности. Процедура отбора территориальных кластеров для их дальнейшего развития структурирован следующим образом:

1) утверждение нормативного правового акта по определению критериев и порядка отбора территориальных кластеров;

2) объявление МИР РК о проведении отбора территориальных кластеров в официальных печатных изданиях, а также на официальном интернет-ресурсе организатора отбора;

3) подготовка потенциальных кандидатов к процедуре подачи заявок в рамках отбора территориальных кластеров. Предоставление АО «КИРИ» информационно-методологической поддержки потенциальным участникам отбора, которая будет включать информационно-разъяснительную деятельность и содействие потенциальным кандидатам в процедурах в период подачи заявок (ориентировочно 2 месяца);

4) прием МИР РК заявок на участие в отборе территориальных кластеров (ориентировочно в течение 2 месяцев данных для подачи заявки);

5) МИР РК оповещает местные исполнительные органы о поступлении заявок на участие в конкурсном отборе территориальных кластеров, а также направляет национальному институту для проведения анализа и выдачи экспертного заключения (ориентировочно 13 рабочих дней);

6) оценка представленных заявок для участия в отборе территориальных кластеров согласно вышеуказанным критериям. Оценка будет основываться на предоставленной информации, а также собранной информации и анализе цепочек добавленной стоимости, тенденций рынка и экономического развития проведенном командой развития кластеров АО «КИРИ» (ориентировочно 2 месяца);

7) МИР РК направит материалы по итогам рассмотрения заявки на участие в отборе территориальных кластеров в Комиссию (ориентировочно 5 рабочих дня)

8) рассмотрение заявки на заседании Комиссии и определение кандидатов, прошедших отбор;

9) объявление территориальных кластеров, которым будет оказана государственная поддержка;

10) реализация инициатив по развитию кластера.

### 3.3 Инициатива по развитию кластера

Кластерные инициативы – организованные усилия по повышению роста и конкурентоспособности кластеров внутри региона с участием предприятий кластера, государства и/или научно-исследовательского сообщества (Sölvell, Lindqvist, и Ketels 2003). Международная практика показывает, что такие усилия успешнее работают над повышением конкурентоспособности предприятий кластера, если воспринимаются как долгосрочный процесс улучшения диалога в отрасли. Разовые попытки подготовить отчет или попытки, которые направлены просто на создание новой бизнес-организации, не могут добиться устойчивого процесса развития. АО «КИРИ» при содействии Всемирного банка будет применять проверенную методологию развития кластеров, которая будет определена комплексными принципами, этапами реализации проекта в каждом кластере и применением нескольких инструментов процесса и анализа.

#### 3.3.1 Сбалансированное содействие процессу и стратегический анализ

В основе содействия открытой и стратегически направленной дискуссии в кругу заинтересованных участников отрасли должен быть достоверный рыночный анализ и конкурентоспособные стратегии. Оба компонента должны переплетаться и быть правильно сбалансированы, потому что один без другого может привести к плачевным результатам. Если аналитический процесс не включает вовлечение участников, участники в цепочке добавленной стоимости редко берут на себя ответственность за исполнение плана мероприятий развития территориального кластера, что препятствует реальному преобразовательному потенциалу инициативы. Аналогичным образом, процесс, в котором удается задействовать бизнес-среду, но не применить надлежащий конкурентный анализ отрасли, не оценивает или не определяет первоочередность различных стратегических направлений доступных для местных компаний. В данном случае всеобщее согласие строится вокруг плана мероприятий развития территориального кластера, но в основе плана – выводы участников, не подтвержденные основательным стратегическим анализом, и поэтому они не могут утверждать, что выделение государственных и частных ресурсов оптимизировано при оказании им поддержки.

Составление основательного и стратегического плана мероприятий развития территориального кластера, при этом активно поддерживая устойчивый процесс внутри кластера, будет зависеть от того, насколько эти два взаимосвязанных элемента, стратегический анализ и инклюзивные действия по содействию процессу, сбалансированы надлежащим образом через осуществление методологических действий, которые будут осуществлять координаторы кластеров.

#### 3.3.2 Этапы, мероприятия и инструменты инициатив кластерного развития

Координаторы кластеров АО «КИРИ» будут оказывать содействие инициативам по развитию кластеров, при содействии привлеченных со стороны специалистов-консультантов, тренеров и специалистов Всемирного банка. Данные инициативы будут включать три последовательных этапа, каждый из которых сочетает анализ и содействие процессу. Обучение и сопровождение будут включены в каждый этап.

*Этап 1: Анализ отрасли и цепочки добавленной стоимости*

Действия на этом первоначальном этапе инициативы по развитию кластера представляют собой первую возможность тесного взаимодействия координатора кластера с частным сектором. Этот этап будет включать комбинацию действий по изучению соответствующих материалов и проведению опросов предприятий и организаций, в ходе которых координаторы кластера представят инициативу и пригласят предприятия и организации к участию на всех ее этапах.

На этом этапе координаторы кластера создадут базу данных предприятий кластера и при содействии экспертов выполнят следующее:

- Определят и составят карту участников отрасли (предприятия, участвующие в ключевых действиях цепочки добавленной стоимости, поставщики ресурсов и услуг, содействующие учреждения, государственные органы) и оценят бизнес среду.

- Опишут структуру отрасли (количество предприятий по категориям предприятий, оборот и последние изменения в указанных параметрах) и оценят взаимодействие по цепочке добавленной стоимости (направление взаимодействия между участниками кластера), прошлый опыт взаимодействия с МСБ).

- Изучат сильные стороны и возможности внутри кластера. Проанализируют производительность предприятий и структуру затрат, а также время, логистику и ценовую динамику на разных этапах цепочки добавленной стоимости.

- Проанализируют глобальные и региональные бизнес-тенденции в отрасли и оценят текущую конкурентоспособность кластера.

Координаторы кластера должны подтвердить правильность результатов оценки бизнес среды и конкурентоспособности компаний кластера во время открытого совещания с участниками отрасли.

*Этап 2: Определение стратегических вариантов для местных предприятий*

На втором этапе инициативы по развитию кластеров определяется стратегическая сегментация кластера, т.е. более узкая сфера для обсуждения ключевых факторов успеха и стратегических решений для конкурентоспособности компаний в отдельной отрасли. Этот этап включает одну или несколько сравнительных поездок индустрии и лидеров на региональном и глобальном рынках, и, возможно, предстоит дополнительно

опросить предприятия, национальных и международных клиентов и экспертов. В конце данного этапа координаторы кластера смогут выполнить следующее:

- Описание стратегической сегментации кластера, которая определит последующие шаги при обсуждении.
- Понимание ключевых факторов успеха для конкурентоспособности в каждом сегменте отрасли и стратегические препятствия, мешающие предприятиям кластера, например, доступ к рынкам, отсутствие возможностей вести переговоры с посредниками, отсутствие управленческих и технических навыков, отсутствие знаний технологии производства и качества и ограниченный доступ к средствам для финансирования оборотного капитала и вложений в инновационные технологии, процессы и продукцию.
- Обсуждение стратегий, которые предприятия кластера могут предпринять для преодоления вызовов, какие могут реализовываться совместно, а для каких необходимы индивидуальные капиталовложения, поддержка государства или политические реформы.

### *Этап 3: Составление плана мероприятий развития территориального кластера*

По окончании каждой инициативы по развитию кластера каждый координатор кластера будет работать с предприятиями кластера и иными заинтересованными лицами по переводу ранее обоснованных стратегий в арсенал действий для содействия конкурентоспособности отрасли – «планы мероприятий развития территориального кластера». Каждый план будет включать в себя набор мероприятий, с учетом решения стратегических задач каждого кластера. Эти инициативы будут различаться по своей природе, и применяться для различных групп компаний или кластера в целом, но все они будут направлены на помощь фирмам в проведении обновления бизнес-стратегий и возможностей для оперативной эффективности, либо индивидуально, либо в рамках совместных усилий.

Виды деятельности, которые могут быть включены в каждый план мероприятий развития территориального кластера будут направлены на повышение местной производительности и укрепление связей МСБ с рынками, что позволит им расти, и продвинуть казахстанские компании в глобальной цепочке создания стоимости. Например, конкретные реформы, направленные на улучшение деловой среды, общую инфраструктуру для оптимизации логистической цепочки, расширение рынка, технологии, навыки или модернизацию оборудования, и многое другое.

Планы мероприятий развития территориального кластера могут состоять из любого количества мероприятий, и потенциально привлекать к сотрудничеству МСБ в различной степени, от инициатив, которые приносят пользу всему кластеру, но не требуют совместных действий (например, достижение международного признания отрасли) до инициатив, которые предусматривают большие обязательства со стороны участников (например, инициативы доступа на рынок среди групп компаний).

От участников кластерной инициативы, под руководством и при поддержке координаторов кластеров, ожидается следующее:

– Составление концепции и разработка мероприятий, которые лучшим образом смогут отреагировать на стратегические вызовы и возможности, выявленные в предыдущем анализе. Мероприятия могут включать в себя индивидуальные действия или инвестиции от компаний или заинтересованных сторон, совместные действия или инвестиции от компаний или заинтересованных сторон, инвестиции поддержанные государством, или реформы в государственной политике, правилах или услугах.

– Создание рабочих групп с компаниями и организациями для реализации мероприятий.

### **3.4 Реализация планов мероприятий развития территориального кластера**

Реализация планов мероприятий развития территориального кластера будет осуществляться заинтересованными в инициативах компаниями-участниками и заинтересованными сторонами при постоянном сопровождении координаторов кластера. Некоторые институциональные реформы или государственные инвестиции, определенные в инициативе, несомненно, попадут в разные направления государственной политики. Координаторы кластера и АО «КИРИ» будут осуществлять содействие в координации внутригосударственной политики для обеспечения быстрого и гибкого реагирования на реальные потребности предприятий в период реализации, т.к. невозможность соответствовать ожиданиям, возникшим во время инициативы, может нанести ущерб диалогу государства и частного сектора в целом надолго.

#### **3.4.1 Оказание необходимой поддержки**

Мероприятия плана получают разную степень поддержки в зависимости от предполагаемого воздействия на развитие конкурентоспособности кластера, количества и вида участников и наличия финансирования в зависимости от характера мероприятий. Поскольку на каждое мероприятие потребности в необходимой поддержке могут быть разными, конечная схема финансирования может сочетать разные источники частного и государственного финансирования. Одним из источников государственного финансирования планов мероприятий развития территориального кластера является бюджет Программы Производительность 2020, заложенный на развитие территориальных кластеров. Предполагается, что вклад частного сектора постепенно будет расти, что будет говорить о том, что частный сектор признает полезность кластерной инициативы. Только если компании увидят, что инициатива реально влияет на их конкурентоспособность, они захотят остаться в этом процессе и поддерживать его, а средства государства можно направить на развитие новых кластеров.

Помимо бюджета Программы Производительность 2020, также предполагается, что для многих мероприятий имеется доступ к существующим



программам и инструментам в рамках поддержки повышения конкурентоспособности в Казахстане. Такие организации, как Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен», АО «Национальное агентство по развитию местного содержания «NADLoC», АО «Национальное агентство по технологическому развитию», АО «Национальное агентство по экспорту и инвестициям «KAZNEX INVEST», АО «Национальный управляющий Холдинг «Байтерек» приглашаются к участию в инициативах по развитию кластеров и внесению вклада своей компетенцией и ресурсами в успешную реализацию планов мероприятий развития территориальных кластеров.

### **3.5 Мониторинг и оценка реализации кластерной политики**

Создание системы показателей воздействия для кластерной политики остается в мире предметом дискуссий<sup>3</sup>. Столкнувшись с проблемой измерения количественных результатов, как например, стратегическое изменение на уровне предприятия, специалисты-практики с трудом предлагают эффективные показатели, и очень часто все сводится к измерению переменных, что может завуалировать слабые результаты.

Будучи оператором развития кластеров, АО «КИРИ» разработает ряд индикаторов, основанных на процессе, для мониторинга правильного применения методологии развития кластера, но именно конечное экономическое развитие кластера должно быть в основе оценки кластерной политики, а не осуществление деятельности проекта в кластерной инициативе. Таким образом, чтобы измерить реальное воздействие кластерной политики АО «КИРИ» необходимо оценить способность кластера вызывать реальные улучшения конкурентоспособности предприятий кластера. Оценка эффективности кластерной инициативы должна выполняться на основе кластера и единожды. После определения общих стратегических приоритетов с предприятиями и организациями кластера координаторы кластера и АО «КИРИ» разработают систему на основе кластера с индикаторами, которые действительно показывают преобразовательный эффект, с тем, чтобы всякий раз, когда кластер не достигает своих стратегических целей, можно было пересмотреть практику управления кластером и эффективность самого плана мероприятий развития территориального кластера.

АО «КИРИ» изучит и другие косвенные показатели, которые могут оценить результаты деятельности кластера. Например, измерение увеличения доли частного финансирования инициативы.

---

<sup>3</sup> Например, многие европейские страны делают упор на управление кластером, а другие измеряют только индикаторы процесса (например, участие предприятий в мероприятиях кластера).

