German Advisory Group Ukraine

Німецька консультативна група

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій

Серія консультативних робіт [PP/04/2015]

Програма підтримки кластерів в Україні: принципи розробки та ключові особливості

Бьйорн Воглер, Девід Саха, Ольга Красовська

Берлін/Київ, грудень 2015 року

Про Інститут економічних досліджень та політичних консультацій

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) – провідний український аналітичний центр, що спеціалізується на економічних дослідженнях та консультаціях з питань економічної політики. ІЕД був заснований у жовтні 1999 року провідними українськими політиками та Німецькою консультативною групою з питань економічних реформ.

Місія ІЕД - вироблення альтернативного погляду на ключові проблеми суспільного та економічного розвитку України. В рамках місії ІЕД націлює свою діяльність на надання висококваліфікованої експертної оцінки в галузі економіки й економічної політики, на формування громадської думки шляхом організації відкритого публічного діалогу, на сприяння розвитку економічних та суспільних наук і стимулювання розвитку дослідницької спільноти України.

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій
Рейтарська 8/5-А,
01030 Київ, Україна
Тел.: +38 044 / 278 63 42
Факс: +38 044 / 278 63 36
institute@ier.kiev.ua
www.ier.com.ua

Про Німецьку консультативну групу

Німецька консультативна група з питань економічних реформ працює в Україні з 1994 року, консультуючи український уряд та інші державні органи, такі як Національний банк України, по широкому колу питань економічної політики і розвитку фінансового сектору. Наші аналітичні роботи презентуються і обговорюються під час постійних зустрічей з посадовцями високого рангу. Група фінансується німецьким Федеральним міністерством економіки та енергетики у рамках програм TRANSFORM та наступних після неї програм технічної допомоги.

Німецька консультативна група з питань економічних реформ
c/o BE Berlin Economics GmbH
Schillerstr. 59
D-10627 Berlin
Tel: +49 30 / 20 61 34 64 0
Fax: +49 30 / 20 61 34 64 9
info@beratergruppe-ukraine.de
www.beratergruppe-ukraine.de

© 2015 Німецька консультативна група
© 2015 Інститут економічних досліджень та політичних консультацій
Всі права захищені.

Програма підтримки кластерів в Україні: принципи розробки та ключові особливості

Резюме

Економіка України терміново потребує інвестицій для стимулювання економічного зростання та експорту. Водночас, складна ситуація із державними фінансовими ресурсами значно обмежує спектр інструментів, доступних уряду. Застосування поетапного кластерного підходу може ефективно сприяти просуванню експорту та залученню інвестицій, створенню робочих місць і розвитку необхідних навичок. Перевага розвитку кластерів полягає в отриманні значного позитивного ефекту за рахунок обмежених ресурсів. Крім того, кластерний підхід відповідає меті децентралізації.

Кластери – це географічна концентрація взаємопов'язаних компаній та установ (наприклад, органів місцевого самоврядування, науково-дослідних установ і навчальних закладів) в суміжних сферах. Програми підтримки кластерів спрямовані на підтримку співробітництва всередині кластеру, сприяння процесу розвитку виникаючих та існуючих кластерів, покращення середовища для успішного функціонування кластеру та отримання від їх діяльності максимальної вигоди.

Українська програма підтримки кластерів повинна бути побудована на цільовому підході до заснування та підвищення інституційної спроможності низки структур управління кластерами на регіональному рівні. Ці структури управління кластерами повинні об’єднувати ключові зацікавлені сторони з приватного і державного сектору та наукових кіл, надавати послуги, зокрема, в сфері розвитку бізнесу та інтернаціоналізації, створення старт-апів і підтримки інновацій, розвитку відповідних навичок та інфраструктури. Крім того, програма повинна передбачати чітку координацію та механізми обміну, що дозволить забезпечити створення синергії між регіональними кластерами (наприклад, загальний брендинг, тренінги для організацій кластера тощо).

Реалізація програми повинна починатися з підтримки обмеженої кількості пілотних кластерів, що дозволить отримати ефект від її імплементації якнайшвидше. Це, в свою чергу, дозволить підвищити обізнаність і отримати з перших рук досвід, який може бути використаний для подальшого більш масштабного впровадження програми. Як свідчать результати проведеного аналізу, пілотні кластери в IT та автомобільній промисловості (особливо у виробництві автомобільних запчастин) надають багатообіцяючу можливість випробувати програму підтримки кластерів.

Програма повинна бути заснована на новому розподілі ролей між приватним і державним сектором та між рівнями державного управління, що могло б слугувати моделлю для майбутніх ініціатив. Роль центрального уряду повинна бути спрямована на (1) залучення (міжнародних) ресурсів для фінансування програми, (2) визначення критеріїв відбору регіональних кластерів для участі у програмі на основі консультацій із зацікавленими сторонами, (3) забезпечення фінансування на конкурсній основі та (4) акумулювання ідей для реформи бізнес-середовища, що виникають у процесі реалізації програми.

Автори

Бьйорн Воглер	bjoern@vogler-edc.de	+49 30 / 55 65 92 33
Девід Саха	saha@berlin-economics.com	+49 30 / 20 61 34 64 0
Ольга Красовська	krasovska@ier.kiev.ua	+38 044 / 278 63 42

Подяка

Автори особливо вдячні Александеру Маркусу, делегату німецької економіки в Україні та Андреасу Ліру, генеральному директору BASF Україна, які першими запропонували ідею підтримки кластерів в Україні. Нам також дуже допомогла підтримка Геннадія Чижикова і Ральфа Ловака з Торгово-промислової палати України, а також численні дискусії з представниками компаній, бізнес-асоціацій та міжнародних організацій.

Зміст

1. Вступ 4

2. Сутність кластерного підходу 4

3. Структура української програми підтримки кластерів 6

3.1 Визначення перспективних кластерів 10

3.2 Необхідні ресурси та модель фінансування 13

4. Подальші кроки 14

1. Вступ

Економічна політика в Україні знаходиться під тиском необхідності швидкого забезпечення економічного зростання, активізації експорту та зайнятості, маючи при цьому дуже обмежені фінансові ресурси на виконання цього завдання. Це означає, що уряд повинен використовувати дешеві заходи з високою віддачею для сприяння інноваціям та інвестиціям в перспективні галузі.

В цьому сенсі підтримка кластерів є особливо привабливою. Вона потребує від уряду обмежених ресурсів, натомість має значний позитивний ефект і високу привабливість для інвесторів. У багатьох країнах для підвищення конкурентоспроможності і вирішення проблем, пов'язаних зі структурними змінами, були запроваджені політика і програми підтримки кластерів.

Враховуючи міжнародний досвід, у главі 2 оцінено виклики та можливості кластерних ініціатив, а також переваги і обмеження, які повинні братися до уваги в контексті українських реалій. Ґрунтуючись на цій оцінці, у главі 3 наведено пропозиції до української програми підтримки кластерів, що охоплюють ключові функції, механізм фінансування, розподіл ролей та перспективні пілотні кластери. Частиною цих пропозицій є розрахунок необхідних ресурсів для реалізації програми. Нарешті, у розділі 4 розглянуто подальші кроки та приділено більш детальну увагу процесу організації імплементації програми.

2. Сутність кластерного підходу

Віднедавна питання кластерів отримало більше уваги в дебатах з питань економічного розвитку. Кластери – це географічна концентрація взаємопов'язаних компаній та установ, що спеціалізуються на пов’язаних ланцюгах створення вартості. Вони включають в себе гравців з трьох груп (так звана, потрійна спіраль – triple helix):

1. **Приватний сектор:** горизонтально або вертикально пов'язані компанії, провайдери спеціалізованих послуг (наприклад, фінансових, логістичних, дизайнерських, маркетингових тощо) та бізнес асоціації.
2. **Уряд:** міністерства, агентства, інші органи влади (національний, регіональний та місцевий рівні).
3. **Науково-дослідні та освітні установи:** університети, НДІ, центри професійної підготовки.

Кластери засновані на співіснуванні співробітництва та конкуренції. У той час, як учасники кластеру співпрацюють в певних сферах, вони одночасно конкурують в інших. Завдяки своїй близькості вони можуть отримувати вигоди та синергію від декількох зовнішніх факторів, характерних для місця їх розташування. Водночас, конкурентний тиск з боку компаній, розташованих на тій самій території, призводить до вищої продуктивності.

Таким чином, кластери пропонують цікаві можливості як для компаній, так і для уряду, створюючи підґрунтя для спільних зусиль. Компаніям кластери пропонують сприятливі умови для використання конкурентних переваг. Уряди багатьох країн світу вважають кластери ключовим фактором структурних змін та інновацій, які, в свою чергу, створюють стійке зростання і зайнятість. Кластери дозволяють концентрувати ресурси на цільових сферах з високим позитивним ефектом від своєї діяльності, який може поширюватися за межі кластера (супутній ефект та ефект мультиплікатору).

Програми підтримки кластерів, сфокусовані на співробітництві всередині кластеру, зосереджені на сприянні процесу розвитку виникаючих та існуючих кластерів, покращенні середовища для успішного функціонування кластеру та отриманні від цього максимальної вигоди. Вони спрямовані на створення та використання переваг як на рівні окремих компаній, так і на рівні регіональної і національної економіки в наступних сферах:

- **Ефективність:** Компанії можуть працювати з високою ефективністю, використовуючи кваліфікованих працівників, спеціалізовані активи, постачальників та інфраструктуру. Транспортні та операційні витрати можуть бути зменшені.
- **Інновації:** Поширення знань та взаємодія компаній та науково-дослідних інститутів, розташованих на одній території, стимулюють нові ідеї і створюють поштовх до інновацій. Кластери пропонують покращений доступ до інформації та фінансів, а також дозволяють знизити витрати і ризики, пов'язані з розробкою нових продуктів.
- **Інтернаціоналізація:** Кластери мають значний досвід в сфері залучення інвестицій і просування експорту. Вони здатні підняти престиж країн і регіонів та можуть служити переконливою аргументацією в процесі пошуку інвесторів відповідно до потреб і місцезнаходження кластеру. У той же час, кластери можуть поліпшити доступ вітчизняних компаній до (нових) експортних ринків.
- **Розвиток навичок:** Територіальна близькість учасників кластеру та наявність загальних потреб створюють хороше підґрунтя для спрямування зусиль на розвиток навичок. Середовище кластеру здатне сприяти прилаштуванню системи професійної підготовки і пропозицій вищих навчальних закладів до потреб компаній.
- **Ініціювання реформ ділового середовища:** Кластери часто є каталізатором реформ бізнес-середовища. Діалог на рівні кластеру дозволяє утворити нові партнерства, які допомагають ініціювати і прискорювати реформи відповідних сфер політики. Кластери можуть бути використані в якості лабораторії для тестування реформ.

Це дозволяє зробити висновок, що кластерний підхід забезпечує перспективні можливості для вирішення низки серйозних проблем, пов'язаних з управлінням структурними змінами в короткостроковій і довгостроковій перспективі в Україні. У цьому контексті інвестиції/ просування експорту, інновації та конкурентоспроможність, а також створення робочих місць і розвиток навичок є сферами, що мають стратегічне значення, в яких кластери можуть бути використані для підвищення ефективності політики та інструментів.

Приклад Львівського ІТ кластеру, описаний нижче, свідчить, що кластери можуть успішно розвиватися в українських реаліях

Приклад кластеру: Львівський ІТ кластер

Львівський ІТ кластер був створений в 2011 році відповідно до стратегії конкурентоспроможності, розробленої для міста. Наразі членами кластеру є близько 35 компаній, на яких працює 7000 співробітників, а також місцеві університети та державні установи, які співпрацюють у наступних сферах:

- ***Заходи сприяння:** Львівський ІТ кластер є партнером та організатором низки заходів, зокрема, він є співорганізатором Львівської ІТ Арени, однієї з найбільших ІТ-конференцій в Україні, в якій бере участь понад 1000 учасників і 100 спікерів. Крім того, в рамках Гастролей Львівського ІТ були проведені виїзні конференції у Києві, Вінниці, Дніпропетровську, Харкові та Одесі. Члени кластеру можуть користуватися перевагами програми лояльності Львівського ІТ-клубу, яку підтримує 200 партнерів клубу, що пропонують знижки на проживання, подорожі, авіаквитки та інші послуги.*
- ***Освіта:** Щороку Львівський ІТ-кластер у співпраці з Львівською міською радою та Національним університетом «Львівська політехніка» підтримує ІТ-конкурс в школах. Проект ІТ Експерт спрямований на модернізацію навчального плану програм львівських університетів. Спільно з Львівською бізнес-школою була розроблена нова магістерська програма в галузі управління технологіями. Що стосується набору персоналу, то члени кластеру мають можливість користуватися унікальною базою даних випускників Львівської ІТ-школи*

- ***Інфраструктура:*** *Кластер розробляє інноваційні житлові проекти, наприклад, проект IT дім, який буде завершено в 2017 році, пропонує 72 квартири, підземний паркінг і терасу на даху.*
- ***Розвиток бізнесу:*** *Львівський IT кластер має представництво в Польщі, яке допомагає компаніям-членам кластеру відкривати офіси в країнах ЄС та забезпечує візову підтримку. Правовий комітет надає юридичні послуги членам кластера. Зокрема, комітет пропонує компаніям допомогу у правових питаннях, розробляє рекомендації щодо чинних законодавчих і нормативних актів в Україні. Крім того, кластер забезпечує своїх членів ринковою інформацією, наприклад, дослідженнями по Львівському IT-ринку та промисловості.*

За своєю організаційно-правовою формою кластер є асоціацією. Структура менеджменту кластеру налічує на даний час вісім співробітників і фінансується за рахунок членських внесків і платних послуг.

Крім того, слід підкреслити, що підтримка кластерів відповідає меті децентралізації, а практична реалізація такої підтримки заснована на використанні поетапного підходу (stage-based approach), який відповідає українським реаліям. При такому підході використання конкретних інструментів на кожному з етапів залежить від прогресу, досягнутого в процесі структурної трансформації. Низка країн успішно обрала шлях розвитку, при якому на ранніх етапах використовувався підхід, орієнтований на залучення прямих іноземних інвестицій та розвиток експорту, тоді як на більш пізніх етапах розвитку більше уваги приділялося інноваціям та модернізації.

Тим не менше, як свідчить світовий досвід, не кожна географічна концентрація підприємств може бути перетворена на кластер, крім того, вигоди, пов'язані з розвитком кластерів, не у всіх випадках виникають автоматично. Для цього повинні існувати як певні передумови, які стосуються, зокрема, структурних характеристик і культури співробітництва в (новоутворених) кластерах, яким надаватиметься підтримка, так і відповідні рамкові умови. Ці фактори необхідно враховувати при відборі кластерів та розробці механізмів підтримки та фінансування кластерів, які розглядаються в наступних розділах.

3. Структура української програми підтримки кластерів

Основною метою української програми підтримки кластерів повинно бути сприяння розвитку і зростанню зайнятості в кластерах, що характеризуються високим інвестиційним потенціалом та потенціалом до розвитку. Це сприяння повинно відбуватися шляхом ініціювання та підтримки в кластерах інноваційної діяльності та процесів інтернаціоналізації, що базуються на співробітництві всередині кластерів.

Запропонована програма повинна базуватися на наступних принципах:

- **Програма повинна розглядатися як частина комплексної стратегії** підвищення конкурентоспроможності. Вона не повинна бути заміною для реформ. Кластери повинні бути використані в якості тест-лабораторії і каталізатора реформ бізнес-середовища. До програми повинна бути інтегрована дієва функція надання рекомендацій з розробки політики.
- **Цільовий підхід:** Враховуючи обмеженість доступних фінансових ресурсів, фінансування має бути спрямоване до вузького діапазону секторів і кластерів, які демонструють високий потенціал розвитку і можуть здійснити значний внесок у виконання завдань програми.
- **Підхід «знизу-вгору»:** програма повинна бути побудована за принципом «знизу-вгору». Процес відбору повинен забезпечити відкритість для нових та існуючих кластерів, що відповідають вимогам програми та демонструють готовність брати в ній участь. Критерії

відбору повинні бути розроблені у тісній співпраці із зацікавленими сторонами з приватного та державного секторів.

- **Підхід, орієнтований на приватний сектор:** рушійною силою розвитку кластерів повинен бути приватний сектор. Програма повинна створювати відчутні вигоди, які мотивують приватний сектор до співфінансування її заходів. Участь уряду в програмі має вирішальне значення для того, щоб переконати компанії долучитися до неї. Проте, уряд має взяти на себе роль каталізатора і учасника, а не лідера.
- **Децентралізація:** Зважаючи на регіональний вимір кластерів, програма повинна бути орієнтованою на децентралізацію.
- **Охоплення всього життєвого циклу кластерів:** з урахуванням різних етапів розвитку кластерів доцільним є використання поетапного підходу. Різні рівні зрілості співвідносяться з різними потребами підтримки. Програма повинна гнучко реагувати на різні потреби та передавати досвід між кластерами, що беруть в ній участь.
- **Регулярний моніторинг виконання програми та її впливу на цільові кластери:** Кластери повинні підтримуватися в обмін на досягнення чітких цілей, пов'язаних з реалізацією програми, її результатами та позитивним ефектом від реалізації програми.
- **Низьке адміністративне навантаження:** Програма повинна мати мінімальне адміністративне навантаження для її учасників, не порушуючи при цьому вимог моніторингу.

Беручи до уваги ці принципи, основний акцент української програми підтримки кластерів повинен бути зроблений на заснуванні і посиленні інституційної спроможності обмеженої кількості структур управління кластерами на регіональному рівні. Це сприятиме розвитку інноваційної діяльності та інтернаціоналізації в окремих кластерах на основі підтримки співробітництва всередині цих кластерів.

Враховуючи досвід Львівського ІТ кластеру, а також передові міжнародної практики, програма повинна підтримувати структури управління кластерами, що забезпечують наступний спектр послуг та заходів:

- **Інформаційні платформи, платформи для пошуку партнерів та співпраці** (наприклад, регулярне розповсюдження маркетингової інформації та інформації, пов'язаної з розробкою технологій, події в рамках мереж, робочі групи)
- **Розвиток бізнесу та інтернаціоналізація** (наприклад, участь у ярмарках та виставках, заходи, присвячені пошуку бізнес партнерів, експортні мережі, уніфіковані процедури для потенційних клієнтів, кампанії зі сприяння цільовому залученню інвестицій на розвиток ланцюгів створення вартості, участь у міжнародних проектах, твінінг з аналогічними зарубіжними кластерами)
- **Розвиток і вдосконалення відповідник навичок** (наприклад, з урахуванням навчальних програм, робота по обміну, ярмарки вакансій, співпраця між компаніями і школами/ університетами)
- **Підтримка стартапів та інновацій** (наприклад, визначення партнерів та джерел фінансування для підтримки спільних інноваційних/науково-дослідних проектів, що ініціюють інкубатори чи акселератори, ініціативи щодо зміцнення зв’язків між наукою та промисловістю)
- **Ініціювання спеціалізованих інфраструктурних проектів** (наприклад, концепції для інкубаторів, наукових та промислових парків)
- **Кластерний маркетинг** (підвищення обізнаності щодо діяльності кластера та його членів на регіональному, національному та міжнародному рівнях, наприклад, веб-сайт, бюлетень, атлас кластеру).

Нижче наведено приклади Словенії та Угорщині, які ілюструють описаний набір послуг.

Приклад кластеру: Автомобільний кластер Словенії – АКС (Словенія)

Автомобільний кластер Словенії був створений в 2001 році в рамках програми пілотних кластерів, ініційованої Міністерством економіки Словенії. Автомобільний кластер був одним з трьох пілотних кластерів, відібраних на основі інтересу, проявленого з боку промисловості. Технічна підтримка для розвитку кластерних структур була надана голландським урядом.

АКС в даний час налічує 63 члени, включаючи 6 науково-дослідних інститутів. До управління кластером залучено чотири працівники, включно з управляючим кластеру та адміністративним персоналом. Наглядова структура складається із генеральної асамблеї (загальних зборів) всіх членів і наглядової ради. Кластер частково фінансується за рахунок членських внесків, які варіюються від 500 до 3500 євро залежно від типу і розміру учасника кластеру. Крім того, кластер отримує підтримку від уряду і залучає на проектній основі зовнішнє фінансування.

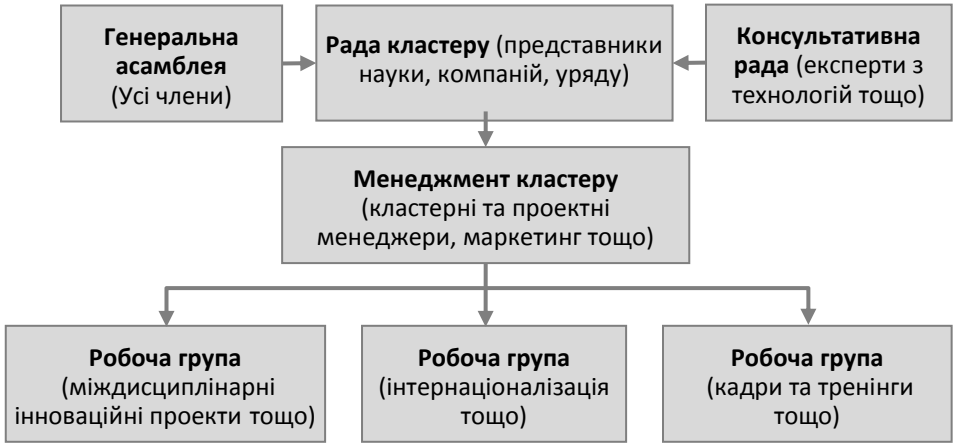
Основною метою кластерної ініціативи є підтримка інтеграції її членів до глобальних ланцюгів вартості в автомобільній промисловості, а також покращення асортименту та якості продукції та послуг, що виробляються членами кластеру. Кластерні заходи розвивалися і розширювалися впродовж тривалого часу і включають в себе сприяння та координацію співробітництва та науково-дослідних проектів, організацію щорічних конференцій, спільні виставкові стенди та маркетингову діяльність, а також консультування національних органів влади з питань, пов'язаних з автомобільною промисловістю. Крім того, кластер бере участь у кількох проектах і мережах ЄС.

Регіональні організації з управління кластерами повинні мати структуру, що забезпечує інтеграцію ключових зацікавлених сторін та їх компетенцій. Як показано на рисунку 1, на додаток до оперативного управління кластером, організаційні моделі часто включають раду кластеру, яка складається з представників компаній, уряду, наукових та освітніх закладів. Залежно від стратегічної спрямованості, деякі організаційні моделі також включають консультативні ради з експертами з питань технологій. Робочі групи вважаються важливим інструментом не лише для залучення членів кластера, але й стимулювання співпраці.

Юридично-правова форма структури з управління кластером повинна обиратися відповідно до його стратегічного фокусу, враховуючи, зокрема, роль комерційної діяльності та його відкритість для нових членів. Часто кластерні структури організовані у формі асоціації або товариства з обмеженою відповідальністю. У деяких випадках використовуються гібридні моделі.

Рисунок 1

Типова організаційна модель структури з управління кластером



Приклад кластеру: Innoskart (Угорщина)

Innoskart є одним з декількох угорських IT кластерів, який налічує понад 50 членів, включаючи три університети, науково-дослідний центр та центр знань. Пріоритетними областями кластера є (1) рішення для IT-безпеки, (2) інтелектуальні будівлі, (3) безпровідні сенсорні мережі і (4) телемедицина. 75% членів кластеру – це малі та середні підприємства, які працюють у вказаних областях, причому вони можуть і не належати безпосередньо до IT галузі.

Кластер був створений в 2006 році 11 підприємствами, які вже співпрацювали до того (підхід «знизу-вгору»). У 2012 Innoskart став акредитованим інноваційним кластером в рамках угорської ініціативи підтримки кластерів та відтоді отримує фінансування на національному рівні. Акредитація стала додатковим каталізатором збільшення кількості членів кластера, тому що кожен член акредитованого кластеру має право на отримання до 10% від загального обсягу національної підтримки НДДКР.

В кластері є орган стратегічного управління, обраний всіма членами кластеру на строк 5 років. Операційний менеджмент здійснюється компанією Innoskart Nonprofit Business Development Ltd., в якій працює 1 кластерний менеджер, 1 комунікаційний менеджер, 1 інноваційний менеджер.

Основні види діяльності включають в себе:

• Підтримка досліджень та розробок шляхом сприяння співпраці та надання інформації про можливості залучення фінансування

• Покращення ефективності бізнесу за рахунок проведення тренінгів та надання інформації про ринкові можливості

• Підтримка інтернаціоналізації шляхом проведення різноманітних заходів, наприклад, торгових виставок та ярмарок, ознайомчих поїздок до партнерів кластеру

• Підтримка загального функціонування мережі і сприяння співробітництву

• Консультування уряду з питань кластерної та інноваційної політики

Враховуючи поетапний підхід, програма повинна охоплювати весь життєвий цикл кластера. Підготовча фаза утворює відправну точку, яка включає виконання необхідних аналітичних та концептуальних завдань, а також зобов'язання зацікавлених сторін щодо створення структури управління кластером. Це включає в себе, зокрема, аналіз потреб, діагностику кластера, формулювання стратегічного бачення, планування заходів та організаційної концепції. На установчій (початковій) стадії повинно фінансуватися фактичне створення кластерної структури, початок реалізації плану дій та надання певних послуг. Крім того, підтримка повинна охоплювати фазу зростання / консолідації створених або вже існуючих кластерів. Під час цієї фази повинно бути розширене та поглиблене портфоліо сервісів та заходів кластеру. Особлива увага повинна приділятися інноваціям, розвитку навичок та інфраструктурних проектів.

Окрім підтримки регіональних структур, програма повинна передбачати чітку координацію та механізми обміну, що дозволить забезпечити створення синергії між регіональними кластерами (наприклад загальний брендінг, тренінги для організацій кластера, рекомендації з розробки політики тощо). Можливим є укладання контракту з вже існуючою організацією на виконання неї функцій координатора.

Наприклад, у Німеччині, Федеральне міністерство економіки і технологій (BMWi) призначило для підтримки учасників програми підтримки кластерів "Kompetenznetz Deutschland" компанію VDI / VDE Інновації + Technik GmbH, приватного провайдера підтримки інновацій, акціонерами якої є великі промислові асоціації.

Програма повинна бути заснована на новому розподілі ролей між приватним і державним сектором та рівнями врядування, який міг би слугувати моделлю для майбутніх ініціатив. Функції центрального уряду повинні полягати у:

1. **Залученні міжнародного фінансування** для програми підтримки кластерів
2. **Визначенні критеріїв відбору регіональних кластерів для участі у програмі** (наприклад, галузі промисловості, послуги, що пропонуються, кількість і склад членів кластеру) на основі консультацій із зацікавленими сторонами
3. **Забезпеченні фінансування на конкурсній на основі**: команди з регіонів (державного/ приватного сектора, наукових кіл) повинні спільно висловити свою зацікавленість і взяти на себе відповідальність за реалізацію запропонованих заходів кластера
4. **Акумулюванні ідей для реформи бізнес-середовища,** що виникають у процесі реалізації програми.

Ці завдання можуть координуватися одним високопоставленим чиновником Міністерства економічного розвитку і торгівлі. Немає необхідності організовувати новий відділ або агентство.

3.1 Визначення перспективних кластерів

Враховуючи український контекст, представляється доцільним почати процес підтримки кластерів *з* обмеженої кількості пілотних кластерів (наприклад, п'яти), паралельно розпочавши підготовку широкомасштабної програми підтримки. Зважаючи на поточну економічну ситуацію, є значна потреба в тому, щоб результати реалізації програми підтримки стали відчутними якомога раніше. Тобто час, витрачений на підготовчий аналіз, який передує початку імплементації програми, повинен бути зведений до мінімуму. Розвиток кластеру є процесом, до якого залучена значна кількість учасників та який потребує прискорення темпів. Пілотні ініціативи, що створюють відчутні вигоди, можуть зробити важливий внесок у підвищення інформованості і мотивації зацікавлених сторін. Вони також допомагають отримувати досвід з перших рук, наприклад, щодо потреб, необхідних послуг, організаційних та фінансових механізмів, які можуть бути використані для підготовки широкомасштабної програми підтримки.

Враховуючи виклики і можливості української економіки та наведений міжнародний досвід, пілотні кластери повинні, зокрема, демонструвати значний потенціал по відношенню до інтернаціоналізації (залучення інвестицій, стимулювання експорту / диверсифікація), створення робочих місць і підвищення кваліфікації, інновацій та модернізації.

Крім того, вони повинні мати достатню критичну масу і географічну концентрацію, щоб генерувати синергію та залучати інвестиції. Збалансоване поєднання малих і середніх підприємств та великих регіоноутворюючих компаній забезпечуватиме міцну основу функціонування кластеру. Зусилля, спрямовані на підтримку кластеру, в якому сконцентровані переважно великі державні компанії, та відсутня достатня кількість інноваційно-орієнтованих малих та середніх підприємств, або ж на галузі, підприємства яких територіально розпорошені, ймовірно, не матимуть очікуваного впливу. У цих випадках заходи з інших сфер політики (наприклад, модернізації, приватизації, регіональної, галузевої політик) є більш перспективними.

Розвиток кластеру також потребує наявності спільних інтересів і готовності його учасників до співпраці. Успішні кластери характеризуються спільними викликами і можливостями (наприклад, в технологічному чи маркетинговому плані) та різноманітністю формальних і неформальних відносин, заснованих на діалозі та довірі. В таблиці 1 наведено критерії відбору пілотних кластерів.

Таблиця 1

Критерії відбору пілотних кластерів

Категорія	Критерії
Інтернаціоналізація	• Здатність до залучення іноземний інвестицій - Висока наочність - Відчутні вигоди та переконливі аргументи для інвесторів - Високий інвестиційний потенціал • Потенціал для збільшення і диверсифікації експорту
Зайнятість та розвиток навичок	• Потенціал для створення істотних і стійких ефектів зайнятості, що охоплюють широкий спектр кваліфікацій • Потенціал для підвищення рівня кваліфікації кадрів
Інновації та вдосконалення	• Потенціал до інноваційній діяльності, що сприяє ... - зміцненню зв'язків між компаніями та університетами / науково-дослідними установами - спільній інноваційній діяльності компаній • Потенціал для вдосконалення ланцюгів вартості • Потенціал для створення супутніх ефектів у суміжних галузях
Критична маса і середовище / механізми співпраці	• Критична маса і висока географічна концентрація гравців • Збалансований склад відносно розміру і форми власності • Вже існуючі (не)формальні платформ для діалогу і співпраці • Інтерес до спільної діяльності в напрямку розвитку кластера
Набір інструментів і механізмів, які можуть бути застосовані	• Потенціал для розробки та тестування широкого спектру інструментів і механізмів • Покриття різних сфер політики та послуг, що надаються • Можливості для тестування різних інституційних підходів

У рамках дослідження для цієї консультативної роботи був виконаний аналіз ситуації шляхом проведення інтерв'ю з експертами з компаній, асоціацій, державних установ та фінансових організацій, а також проведена оцінка наявних галузевих досліджень і статистики.

Результати проведеного аналізу свідчать, що IT галузь та автомобільна промисловість (особливо виробництво автомобільних запчастин, яке зазнало менше негативного ефекту від економічної кризи, ніж виробництво автомобілів) мають значний потенціал для створення пілотних кластерів.

Обидві галузі є експортоорієнтованими та мають значний позитивний досвід у залученні іноземних інвестицій. Низка всесвітньо відомих компаній, зокрема в галузі виробництва систем електропроводки та електричних компонентів (наприклад, Leoni, Tyco, Delphi, Flextronics, Sumitomo) нещодавно заснували в Україні виробничі потужності з виробництва автозапчастин. IT-індустрія також характеризується потужними міжнародними зв'язками. В обох галузях Україна може запропонувати низку конкретних переваг та вигод для інвесторів, наприклад, відповідний рівень витрат, або ж необхідні навички і знання, що створює хорошу основу для отримання переконливих інвестиційних сценаріїв та підвищення обізнаності серед потенційних цільових груп.

Незважаючи на нинішню економічну кризу, обидві галузі демонструють високі показники експорту. У виробництві автозапчастин, зокрема, в західній частині України, переважають експортно-орієнтовані операції. Галузь також має потенціал для зміцнення зв'язків між вітчизняними компаніями і МСП та сприяння виходу вітчизняних компаній на нові ринки, використовуючи інструменти підтримки кластерів, засновані на розвитку співробітництва між його учасниками. Більшість доходів IT-галузі, які в 2015 році оцінюються в 2,6 млрд дол. США, була отримана саме з-за кордону. За оцінками експертів, в галузі існує значний потенціал для подальшого збільшення експортних доходів.

Обидва галузі відіграють важливу роль у створенні робочих місць в Україні. У той же час, брак кваліфікованої робочої сили та фахівців являє собою серйозну проблему, вирішення якої може розглядатися як частина програми підтримки кластерів. У виробництві автозапчастин низка компаній оперує великими трудомісткі об'єктами, на яких працює понад тисячу співробітників. Початкові інвестиції зосереджені на західному кордоні країни. Через брак робочої сили в цьому регіоні географічна диверсифікація збільшилась. За оцінками експертів, в ІТ-індустрії України, в даний час працює приблизно 80 000 фахівців. За прогнозами, кількість залучених фахівців в ІТ сфері у 2020 році може скласти 180 000 осіб. В зв’язку з цим ключове завдання полягає у збережені відповідних знань та досвіду всередині країни та забезпеченні доступу на ринок достатньої кількості нових кваліфікованих кадрів.

Що стосується інноваційного потенціалу, то, зокрема, ІТ-індустрія пропонує вигідні умови, зважаючи, у тому числі, на процес модернізації, який забезпечується аутсорсинговою діяльністю, через надання ІТ-рішень або виникнення супутніх ефектів в інших галузях промисловості. Підтримка кластера могла б, наприклад, бути зосереджена на зміцненні зв'язків між компаніями та університетами / науково-дослідними інститутами і створенні регіональних екосистем, у тому числі інкубаторів та акселераторів. В автомобільній промисловості рівень створення доданої вартості та інновацій наразі залишається досить низьким. Зусилля можуть бути зосереджені на розвитку ланцюгів доданої вартості і зміцненні зв'язків між іноземними та вітчизняними компаніями.

Виробництво автозапчастин та ІТ-індустрія також відповідають критерію щодо необхідної критичної маси. За оцінками експертів, до галузі з виробництва автозапчастин входить (якщо застосувати більш широке визначення, включаючи до виробників автозапчастин виробників транспортного обладнання для сільського господарства) приблизно 120 - 150 компаній (іноземних та вітчизняних), які можна розглядати як цільову групу для кластерних ініціатив. Співпраця та спільні платформи в галузі знаходяться на ранній стадії розвитку. Проте вже існують перші ініціативи (не) формальної співпраці, наприклад, допомога з отриманням дефіцитних запчастин на замовлення або проведення спільних тренінгових програм.

ІТ-індустрія, безумовно, відповідає даному критерію. Потужна регіональна концентрація ІТ фірм є у Києві, Львові, Харкові, Одесі, Дніпропетровську та у відповідних областях. Заходи політики підтримки можуть ґрунтуватися на вже існуючих платформах співпраці. Як уже згадувалося вище, структури управління кластерами добре розвинені, зокрема, у Львові. Поточна діяльність підтверджує існуючий інтерес з боку приватного сектора, передусім готовність до співфінансування ініціатив, що пропонують відчутні вигоди.

Поєднання ІТ та автомобільного пілотних кластерів дозволить перевірити дієвість заходів підтримки, а також інституційні моделі в галузях, які значно відрізняються за своїми структурними характеристиками та очікуваннями гравців. Такий масштаб підтримки буде дуже корисним для перевірки дієвості запропонованого підходу при започаткуванні більш масштабної програми підтримки.

Наприклад, для ІТ-індустрії з її дрібномасштабною структурою і концентрацією навколо окремих міст, може бути більш придатний більш децентралізований підхід, можливо за участю трьох-чотирьох регіональних кластерів. В автомобільній промисловості підтримка може бути спрямована на один або два кластер/кластери, що ймовірно розташовані на більшій території. Кластери в обох галузях повинні значною мірою орієнтуватися на підвищення рівня зайнятості та кваліфікації, ймовірно для різних цільових груп. Враховуючи потенційні траєкторії розвитку, автомобільний кластер більшою мірою повинен орієнтуватися на сприяння залученню інвестицій, зокрема, на початковому етапі. В свою чергу, ІТ-індустрія є більш сприятливою для тестування підходу, який зосереджений на розвитку інноваційно-орієнтованої екосистеми (наприклад, зміцнення зв'язків між компаніями та університетами / науково-дослідними інститутами, спрямування освітніх установ на забезпечення достатнього резерву ІТ-спеціалістів , розвиток спеціалізованої інфраструктури). За результатами проведених інтерв'ю можна зробити висновок, що заходи підтримки кластерів повинні доповнюватися реформами в

діловому середовищі. Напрацьовані при цьому досвід та інструменти можуть передаватися іншим пілотним кластерам.

Результати проведеного аналізу також свідчать про необхідну відповідність запропонованих пілотних кластерів виявленим проблемам і можливостям української економіки та критеріям, визначеним міжнародним досвідом. У таблиці 2 наведено порівняння ключових особливостей IT та автомобільної промисловості, а також узагальнюючі висновки про структуру програми підтримки кластерів в цих галузях.

Таблиця 2

Характеристики галузі та специфіка заходів підтримки кластерів

	IT	**Автомобільна (виробництво запчастин)**
Розвиток та потенціал кластеру	• Значний позитивний досвід у залученні прямих іноземних інвестицій, здійсненні експорту, створенні робочих місць • Високий потенціал для модернізації (аутсорсінг → IT рішення) • Існуючі ініціативи (наприклад, у Львові) підтверджують зацікавленість галузі у створенні кластерів	• Значний позитивний досвід у залученні прямих іноземних інвестицій, здійсненні експорту, створенні робочих місць • Поточний доволі низький рівень розвитку інновацій, потенціал до розвитку ланцюгів вартості • Співробітництво та спільні структури менш розвинені, ніж в IT
Географічна складова підтримки кластеру	Підтримати 3-4 кластери, навколо міст, наприклад, Київ, Одеса, Дніпропетровськ	Підтримати 1-2 великих регіональних кластера, наприклад, Західну Україну
Направленість підтримки кластеру	• Орієнтація на збереження талантів, підвищення кваліфікації кадрів і розвиток інноваційно-орієнтованої екосистеми • Підтримка розвитку кластеру супровідними реформами	• Орієнтація на залучення інвестицій • Підвищення обізнаності щодо важливої ролі галузі • Розвиток навичок та сприяння зв'язкам між вітчизняними та іноземними компаніями в середньостроковій перспективі

3.2 Необхідні ресурси та модель фінансування

Модель сталого фінансування для регіональних кластерів повинна охоплювати:

1. **Базове бюджетне фінансування** (наприклад, від державних/міжнародних установ/організацій)
2. **Отримані доходи** (наприклад, членські внески, доходи від надання послуг, таких як участь у торгових ярмарках)
3. **Фінансування за рахунок третіх сторін** (наприклад, фінансування інвестиційних проектів приватним сектором, міжнародні або державні науково-дослідні програми).

Враховуючи міжнародний досвід, початкове фінансування повинно забезпечуватися державним сектором/міжнародними організаціями. Пропонується модель спадаючого фінансування, яка мотивує кластер до генерації доходів та пошуку альтернативних джерел фінансування. Мається на увазі, що якщо на етапі підготовки 100% від допустимих витрат

будуть покриті за рахунок державного сектору/міжнародних організацій, протягом наступних етапів їх питома вага може бути знижена.

Необхідний обсяг фінансування оцінюється приблизно в 5 млн євро впродовж п'яти років. Оцінка заснована на наступних припущеннях:

- Передбачається, що спочатку для підтримки в рамках програми будуть обрані п'ять регіональних пілотних кластерів (наприклад 3-4 IT та 1-2 автомобільних кластери).
- Фінансування здійснюється на етапі підготовки (наприклад, аналіз потреб, діагностика кластера, формулювання стратегічного бачення, планування заходів та організаційної концепції), а також впродовж установчого етапу (створення структури управління кластером, реалізація плану дій). Воно також охоплюватиме фазу зростання / консолідації (уточнення / розширення плану дій та портфелю послуг, продовження реалізації програми)
- Підготовчий етап триває близько 6 місяців, установчий – близько 30, а фаза зростання / консолідації – 24. Таким чином, загальна тривалість програми підтримки кластерів складатиме 5 років.
- Регіональний орган управління кластером повинен налічувати близько трьох співробітників, щоб забезпечити відповідний сервіс та виконання основних функцій на початку (наприклад, менеджер кластеру , менеджери з маркетингу та інновацій).
- Враховуючи витрати на оплату праці, оренду офісу, базовий набір послуг (наприклад, інформаційна платформа та платформа співробітництва, розвиток бізнесу і навичок, підтримка інновацій, налагодження мереж) та принципову роботу, потрібну для ініціювання нових проектів, потрібний обсяг фінансування оцінюється щорічно в 150 000 євро в розрахунку на кластер в IT-індустрії і приблизно в 250 000 євро в автомобільній промисловості. Кластери в автомобільній промисловості, ймовірно, потребують більших фінансових витрат через значну орієнтацію на сприяння залученню інвестицій. Крім того, це може бути потрібно, щоб найняти на роботу фахівця міжнародного рівня, наприклад, з розвитку міжнародної діяльності.
- Для забезпечення функціонування механізму координації та обміну, потрібен бюджет у розмірі 50-100 тис. євро щорічно (наприклад, для забезпечення міжнародних відносин, комунікацій, тренінгів учасників кластеру).
- Таким чином, сумарний обсяг щорічного фінансування програми складає близько одного мільйона євро

Наведені припущення і оцінки слід розглядати як пропозицію для обговорення та уточнення в процесі подальших консультацій.

4. Подальші кроки

Як свідчать результати проведеного дослідження та інтерв'ю з експертами, кластерний підхід може вирішити низку серйозних проблем, пов'язаних із проведення в Україні структурних реформ в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Як зазначалося у розділі 3, рекомендується почати процес підтримки кластерів з обмеженої кількості пілотних кластерів, що дасть змогу відчути ефект від реалізації програми якомога раніше. Це, в свою чергу, дозволить підвищити обізнаність зацікавлених сторін та стане для них додатковою мотивацією. Пілотні кластери в автомобільній промисловості та IT індустрії, обрані за результатами проведеного аналізу, є гарним майданчиком для тестування програми підтримки кластерів та уточнення її здатності створювати відчутні переваги як на рівні компанії, так і на регіональному та національному рівнях.

Політичне рішення Міністерства економічного розвитку і торгівлі України стане відправною точкою для реалізації програми підтримки кластерів в країні. В якості наступного кроку можна

провести робочу зустріч із зацікавленими сторонами (представниками приватного / державного та наукового секторів) з метою підвищення їх поінформованості та обговорення ключових особливостей та механізмів програми. Робоча зустріч також дасть можливість оцінити інтерес її учасників до участі у програмі. На основі проведених обговорень програма буде вдосконалена та фіналізована.

В якості наступного кроку або паралельно з попередніми можна почати перемовини з міжнародними організаціями на предмет фінансування програми підтримки кластерів. В багатьох країнах Східної Європи подібні програми були підтримані міжнародними організаціями, що надали фінансову і технічну допомогу.

Після того, як буде залучено належний обсяг фінансових ресурсів, можна розпочинати процес відбору (нових) пілотних регіональних кластерів. Зацікавлені кластери, які відповідають критеріям, будуть запрошені висловити свою зацікавленість і подати запит на фінансування на конкурсній основі. Для здійснення нагляду за проведенням конкурсу і вибору кластерів, які отримають підтримку в рамках програми, може бути створена наглядова рада, до якої входитимуть експерти та представники приватного сектору, урядових і наукових кіл.

Відібраним таким чином кластерам може бути надана технічна допомога та фінансування, описані в попередньому розділі (наприклад, аналіз потреб, формулювання стратегічного бачення/планування діяльності, створення структури управління кластером, реалізація заходів тощо) та запроваджено відповідні механізми моніторингу та оцінки.

Наведений рисунок підсумовує наступні кроки для реалізації пілотної стадії.

Рисунок 2

Основні кроки для початку впровадження програми підтримки кластерів (пілотна стадія)



Паралельно із реалізацією пілотної ініціативи повинна бути проведена комплексна оцінка потенціалу розвитку інших кластерів, яка слугуватиме підґрунтям для підготовки широкомасштабної програми підтримки кластерів. Процесу ідентифікації кластерів повинні передувати консультації з експертами, які мають глибоке розуміння індустріального пейзажу в Україні і можуть надати початкову оцінку галузевих агломерацій. Це, в свою чергу, дозволить скласти повний список потенційних кластерів по всій країні. Крім того, щоб отримати максимально повну інформацію стосовно наявних кластерів на регіональному рівні, може бути проведене спеціальне опитування.

У той час, як процес ідентифікації кластерів повинен базуватися в основному на якісних показниках, які можна легко застосувати та отримати повноцінну контекстну інформацію, кількісний аналіз може забезпечити додаткові «жорсткі» факти і певний рівень стандартизації. Це може допомогти обґрунтуванню політичних рішень та порівнянню кластерів в регіонах і секторах. Таким чином, залежно від необхідності і можливості, частиною процесу ідентифікації кластерів повинна бути базова кількісна оцінка кластерів, наприклад, факторів їх локалізації.

Отримані результати можуть бути обговорені на «кластерному семінарі» з експертами, відповідними зацікавленими сторонами та особами, що приймають рішення, для того, щоб відібрати з вже складеного повного списку кластерів потенційні кластери для подальшого аналізу. Необхідно зробити детальне «картографування» кластерів, на основі аналізу структурних характеристик, форм співпраці, інституційної інтеграції, угод і рівня комунікації. Отримані профілі кластерів, які включають рівень зрілості і потребу у підтримці, дозволять прийняти обґрунтовані рішення щодо того, які кластери братимуть участь у подальшій повномасштабній програмі підтримки кластерів.

Перелік останніх досліджень

- Наслідки економічного відокремлення окупованої території на Сході України, Рікардо Джуччі, Віталій Кравчук, Давід Заха, Георг Захман, консультативне дослідження PS/01/2015
- Порядок денний реформ в Україні, Рікардо Джуччі, Роберт Кірхнер, Георг Захман, Штефан фон Крамон-Таубадель, консультативне дослідження PS/01/2014

Перелік консультативних робіт

- Промисловий сектор України: тенденції, виклики та варіанти політики (англійською мовою), Девид Саха, Віталій Кравчук, консультативна робота PP 03, червень 2015 року
- Прямі іноземні інвестиції в Україні: минуле, сучасне та майбутнє (англійською мовою), Роберт Кірхнер, Віталій Кравчук, Юлія Райс, консультативна робота PP 02, січень 2015 року
- Основні елементи системи захисту прав кредиторів: ключові рекомендації (англійською мовою), Роберт Кірхнер, Сайрус де-ла Рубія та Віталій Кравчук, консультативна робота PP 01 січень 2015 року
- Прийняття рішень та підзвітність у центральному банку, що таргетує інфляцію: рекомендації для України (англійською мовою), Рікардо Джуччі, Роберт Кірхнер, Сайрус де-ла Рубія та Віталій Кравчук, консультативна робота PP 04 листопад 2014 року
- Удосконалення механізму регулювання газотранспортної системи України шляхом впровадження правил Енергетичного Співтовариства – спеціально розроблена пропозиція, Георг Захманн, Софія Рустер, консультативна робота PP 03, вересень 2014 року
- Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією, Девід Саха, Рікардо Джуччі, Дмитро Науменко, Артур Ковальчук, консультативна робота PP 02, серпень 2014 року

Перелік останніх аналітичних записок

- Український імпорт в першій половині 2015 року, Вероніка Мовчан, Віталій Кравчук, Микола Риженков, Рікардо Джуччі, Аналітична записка PB/14/2015
- Український експорт в першій половині 2015 року, Вероніка Мовчан, Віталій Кравчук, Микола Риженков, Рікардо Джуччі, Аналітична записка PB/13/2015
- Підтримка кластерів як інструмент стимулювання промислового розвитку Ключові особливості та переваги кластерного підходу, Бьйорн Воглер, Девід Саха, Аналітична записка PB/12/2015
- Скасування ЗВТ між Україною та Росією? Оцінка впливу на український експорт (англійською мовою), Рікардо Джуччі, Микола Риженков, Вероніка Мовчан, Аналітична записка PB/11/2015
- Промисловий сектор України: тенденції, виклики та варіанти політики (англійською мовою), Девид Саха, Віталій Кравчук, Аналітична записка PB/10/2015
- Прямі іноземні інвестиції в Україні: минуле, сучасне та майбутнє (англійською мовою), Роберт Кірхнер, Віталій Кравчук, Аналітична записка PB/09/2015
- Чи може Україна забезпечити достатню кількість газу на зиму 2015/16? Аналіз сценаріїв (англійською мовою), Георг Захман, Аналітична записка PB/08/2015

Роботи є у відкритому доступі на сайті Німецької консультативної групи http://beratergruppe-ukraine.de/?content=publikationen/beraterpapiere (з питань отримання регулярної розсилки, контактуйте info@beratergruppe-ukraine.de) та на сайті Інституту економічних досліджень та політичних консультацій http://www.ier.com.ua/ua/arhives_papers.php (з питань, які виникають, звертайтесь до institute@ier.kiev.ua)