

**Дорожная Карта: первый шаг.**  
**плана «Новая индустриализация» (Концепция 25Х25):**  
**основные положения и опорные проекты**  
**(проект “Деловой России”)**

## **1. Задача.**

План «Новая Индустриализация» (Концепция 25Х25), предложенный «Деловой Россией» ставит задачу:

***«Создать к 2025 году в конкурентном секторе экономики России 25 млн. современных рабочих мест с производительностью не менее 3 млн. рублей в год».***

В соответствии с Концепцией высокопроизводительные рабочие места предлагается создать преимущественно:

- В секторе предприятий, ориентирующихся на высокий внутренний спрос (импортозамещение).
- В производствах по глубокой переработке российского сырья и ресурсоемких производствах, ориентированных в основном на экспорт.
- В традиционных высокотехнологичных российских отраслях: энерго, атомном и других секторах машиностроения.
- В имеющих огромный потенциал развития сельском хозяйстве и жилищном строительстве.
- В секторе «новой экономики» - «постиндустриальных» отраслях и частных компаниях, которые должны занять свои места в социальной сфере (медицина, образование, социальные услуги).
- За счет дальнейшей либерализации малого бизнеса.

## **2. «Дорожная Карта» - путь движения вперед.**

Для того чтобы выполнить главную задачу предложенного Плана необходимо разработать «Дорожную Карту», которая определит основные наиболее эффективные пути и механизмы его практической реализации.

В этой связи «Деловая Россия» предлагает свой вариант «Дорожной карты», который основан на бизнес подходе к реализации конкретных задач. Экспертное сообщество рассматривает в качестве главного направления реформ осуществление макроэкономических, институциональных изменений, мы же считаем, что, нужно начать переход к новой конкурентной модели развития российской экономики «снизу», на базе проектного подхода.

Для этого необходимо выбрать в качестве модельных десять-

пятнадцать отдельных наиболее эффективных проектов федерального уровня, реализация которых дала бы толчок развитию соответствующих секторов в промышленности, сельском хозяйстве, социальной сфере, а также смежных отраслей экономики. В дальнейшем в ходе развития этих пилотных проектов будет возможно выявить узкие места и общесистемные проблемы в экономике в целом и уже на основе полученного опыта выработать программу институциональных изменений.

Создание и тиражирование положительных эффектов от формирования опыта реализации опорных (пилотных) проектов позволит:

- Избежать споров и согласований, принятия нерабочих компромиссных вариантов, которые неизбежно повлечет за собой утверждение программы институциональных реформ.
- Оперативно приступить к реализации конкретных инвестиционных проектов, а значит к созданию высокопроизводительных рабочих мест.
- Осуществлять взаимодействие государства и инвесторов на основе целевого индивидуального проектного, в большинстве своем, кластерного подхода.
- Обойти бюрократические и коррупционные барьеры. Создать зоны - «очаги» прозрачной эффективной «новой экономики».
- Снизить риски реформирования, избежав эффекта «шоковой терапии». Обеспечить большую поддержку реформ со стороны населения.
- Избежать рисков негативного результата, поскольку в отличие от институциональных системных реформ «проектный» подход, даже в случае провала, не повлечёт за собой серьезных экономических потерь в масштабах страны.
- Реализация проектов позволит точнее определить болевые проблемные точки экономики, и уже на основе полученного опыта осуществлять институциональные системные реформы. При этом реализация Дорожной Карты не отменяет и не подменяет применение других мер экономической политики государства по текущему управлению экономикой.

### **3. Механизм реализации – отраслевые и региональные кластеры.**

Наиболее эффективным путем реализации модельных проектов является создание кластеров федерального уровня, имеющих общесистемное значение и оказывающих влияние на экономику страны в целом.

***Федеральные Кластеры – территориально-промышленные комплексы отраслевой и межотраслевой кооперации федерального уровня, создающие за счет географических, инфраструктурных, институциональных и иных конкурентных преимуществ условия для ускоренного развития этих и смежных с ним секторов экономики страны и опирающиеся на организационную, инфраструктурную и экономическую поддержку государства.***

Кластерный подход позволяет с помощью государства объединять сильные стороны участников рынков в рамках кооперации, направляя их усилия на решение совместных задач и взаимное развитие.

Тенденции развития мировой экономики показывают, что использование кластерных подходов в организации бизнеса в качестве адекватного инструмента модернизации экономики не имеет альтернативы.



В США в рамках кластеров работает более половины предприятий, а доля ВВП, производимого в них, превысила 60%. В ЕС в кластерах занято 38% рабочей силы. Финляндия, чья экономическая политика базируется на кластеризации, на протяжении 2000-х годов занимает ведущие места в мировых рейтингах конкурентоспособности. Полностью охвачены кластеризацией датская, финская, норвежская и шведская промышленность. Успешно функционируют кластерные структуры в Германии (химия и машиностроение), во Франции (производство продуктов питания, косметики).

Активно идет процесс формирования кластеров и в Юго-Восточной Азии и Китае, в частности, в Сингапуре (в области нефтехимии), в Японии (автомобилестроение) и в других странах. В Китае сегодня существует более 60 особых зон-кластеров, в которых находится около 30 тыс. фирм с численностью сотрудников 3,5 млн. человек и уровнем продаж на сумму примерно 200 млрд. долл. в год.

В отличие от отраслевого подхода, по сути деформирующего конкуренцию за счет лоббирования интересов отдельной отрасли или компании и, как следствие, «перетекания» выгод в одну из отраслей, кластеризация позволяет сформировать комплексный взгляд на государственную политику развития экономики страны и региона с учетом потенциала глобальных и региональных экономических субъектов.

Создание кластера является результатом взаимодействия государства, местных властей, представителей бизнеса при начальной инициативе одного из этих агентов и доминирующей роли структур, располагающих существенным капиталом и инновационным потенциалом.

Дальнейший процесс развития кластера зависит от методов поддержки, которыми пользуется государство и региональные власти, от конкурентных позиций компаний-лидеров и их окружения, от предпринимательского климата, в котором происходит развитие малого и среднего бизнеса, являющегося основной опорой для территориального кластера.

Основными кластерообразующими факторами являются ресурсы, технологии и наличие якорных компаний.

***В качестве основных характеристик кластеров (базовых условий для создания эффективных кластеров) мы выделяем:***

■ **Географическую концентрацию.**

Для большинства кластеров характерна географическая концентрация, т.е. предприятия, входящие в кластеры расположены, как правило, в одном регионе. Часто даже в одном районе и на одной производственной площадке типа промышленного парка или технопарка.

Близко расположенные компании кластера имеют возможность действовать на производственно-технологическом и логистическом взаимодействии, на использовании совместной инфраструктуры, процессах использования и обучения кадров. Но с развитием средств коммуникации фактор географической близости, особенно в ряде областей деятельности, становится менее значимым.

Кластеры федерального уровня могут развиваться на одной локальной площадке, или в отдельном регионе или их производства могут быть расположены в разных точках страны.

Их отличие от региональных и муниципальных кластеров в том, что производимая в результате кооперационных связей участников кластера продукция реализуется не локально, а на федеральном и даже глобальном рынке, или их развитие имеет системообразующее значение для страны.

■ **Специализацию.** (кластеры концентрируются вокруг определенной сферы деятельности, к которой все участники или авторы имеют отношение). Фактор специализации, который может носить или горизонтальный или вертикальный характер, характерен для всех кластеров и по существу является основным связующим звеном.

■ **Множественность экономических агентов.** Достижение необходимой «критической массы» в размере кластера, как по числу участников, так и роли в соответствующем секторе экономики страны или даже мира, как правило, способствует развитию кластера за счет эффектов масштаба. При этом деятельность кластеров охватывает не только компании, входящие в них и производящие основную продукцию, но и образовательные и научные институты, финансовых посредников, институты, способствующие кооперации, общественные организации и т.д.

В рамках кластера предприятия, входящие в него, сотрудничают, но и конкурируют. Концепция **«coopetition»** является новым словом в науке управления и позволяет сочетать преимущества частной инициативы, стремления к развитию, рождающегося в результате конкурентной борьбы и кооперации, снижающей издержки, том числе в результате:

■ Технологического и организационного взаимодействия между

участниками;

- Реализации совместных кооперационных проектов;
- Минимизации затрат на инфраструктуру, услуги естественных монополий и безопасность;
- Создания единой информационной среды и в первую очередь в области НИОКР;
- Взаимодействия в области повышения квалификации и обучения персонала;
- Взаимодействия при осуществлении общественных связей и проведению маркетинга;
- Интернационализации, совместного выхода на рынки третьих стран, с поставкой продукции и закупкой комплектующих, гарантированный «supply chain»;
- Снижения транспортных издержек;
- Снижения издержек за счет кооперации в области сертификации и контроля качества.

#### **4. Роль государства.**

Базовым условием создания эффективных кластеров является создание системы четкого взаимодействия государства с бизнесом на основе пакета целевых мер поддержки со стороны Государства, специально разработанных для участников именно этого кластера, и системы договорных обязательств со стороны инвестора.

К основным мерам поддержки со стороны государства можно отнести:

- Создание за свой счет необходимой инфраструктуры и подключение к сетям;
- Оказание государственных услуг, в том числе по представлению разрешительной документации в специальном льготном режиме;
- Предоставление государственных финансовых и юридических гарантий;
- Льготы по налогам и тарифам в форме снижения ставок, а также в форме предоставления налоговых и тарифных каникул и кредитов.

По нашему мнению, прямое софинансирование проектов со стороны государства не является необходимым элементом стимуляционного пакета и может даже помешать его развитию.

#### **5. Система управления движением.**

Одной из основополагающих функций государства является формирование системы управления проектами.

В большинстве кластеров именно государство выступает инициатором и формирует техническое задание на его создание, а затем с помощью консультантов формирует стратегию его развития и пакет государственных мер поддержки участников кластера.

Основная роль отводится государству и в определении правил работы каждого кластера и в формировании органов его управления, контрактации управляющей компании, которая в оптимальном варианте должна быть частной и стимулированной на конечный результат.

При этом государство не может осуществлять эту работу традиционными методами, посредством существующих на сегодняшний день органов управления, какими являются Министерства и Ведомства.

Мы считаем важным элементом новой модели государственного управления на переходном этапе реализации «Дорожной Карты» отделение функции «управления развитием» от «управления текущим состоянием российской экономики».

Для реализации первого этапа «Дорожной Карты» необходимо создать новый орган – «Администрацию Развития», которая будет сама работать на принципах проектного управления и координировать процесс создания и управления набором кластерных проектов и отвечать перед Правительством за выполнение «Дорожной Карты». Возможен вариант передачи функций управляющей компании Дорожной Картой одной из существующих, возможно общественных структур.

Вместе с тем, успех этих проектов во многом будет зависеть от эффективности управления экономикой страны в целом и реализации Правительством общесистемных шагов, часть из которых нами приведена в предыдущей работе «План «Новая индустриализация (Концепция 25x25)»

## **6. Проекты для России.**

«Деловая Россия» начала работу по подбору конкретных проектов, которые могли бы стать опорными в реализации «Дорожной Карты». Наше обращение к предпринимателям, экспертам, региональным и федеральным властям нашло серьезный отклик. Мы получили более 200 предложений, из которых предварительно отобрали те, которые, по нашему мнению, соответствуют базовым критериям.

Основополагающим принципом отбора опорных кластеров для их включения в Карту является наличие совокупности компаний-участников кластера, их общее стремление институционализировать кластерное образование, а также наличие базовой инфраструктуры для производственной деятельности кластера.

### ***Обязательные критерии отбора опорных кластеров для их включения в «Дорожную Карту»:***

- Наличие предварительной концепции и инвестиционной программы кластера.
- Наличие исторических, географических, экономических предпосылок для создания кластерного образования.
- Обеспеченность кадровыми ресурсами или наличие потенциала для их формирования.
- Наличие частных инвесторов.
- Наличие производственной и технологической общности различных предприятий.

- Наличие действующих проектов, осуществляемых на основе кооперационных связей между участниками кластера.
- Диверсификация продуктовой линейки, производимой участниками кластера.
- Федеральный характер - ориентация производственной деятельности на внешний/внутрироссийский (не локальный) рынок.
- Наличие приоритетного места для развития частного бизнеса, в том числе МСБ в качестве участника кластера.

***Опорные кластеры должны обеспечивать:***

- Создание высокопроизводительных рабочих мест;
- Высокий уровень кооперации между резидентами;
- Мультипликативный эффект в рамках отрасли или смежных отраслей;
- Конкурентоспособность на международном и внутреннем рынках;
- Возможность тиражирования проекта.

В результате предварительного отбора был составлен список пилотных проектов, которые могли бы стать модельными в рамках реализации «Дорожной карты» (приводится в Приложении №2).

Реализация только этих федеральных проектов, по нашей оценке, в совокупности может создать около **1 млн. высокопроизводительных рабочих мест** и привлечет в российскую экономику не менее **4 трлн. рублей прямых инвестиций**.

## **7. Заключение**

Мы уверены, что проектный вариант «Дорожной Карты», предложенный «Деловой Россией», самый эффективный и наименее рискованный путь реформирования российской экономики. Только он позволит начать мягкий переход к смене модели экономического развития страны и внесет решающий вклад в осуществление задачи создания современных высокопроизводительных рабочих мест и проведения Новой Индустриализации России.

«Деловая Россия» с учетом своего предпринимательского опыта, экспертного и организационного потенциала готова и в дальнейшем вносить максимальный вклад в подготовку и реализацию как самой «Дорожной Карты» в целом, так и входящих в неё проектов.

## Алгоритм принятия и реализации Дорожной Карты

