

«ГИБРИДНЫЙ» ТЕКСТИЛЬНЫЙ ХОЛДИНГ КАК ВИД КЛАСТЕРНОЙ СТРУКТУРЫ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ СОЗДАНИЯ В БЕЛАРУСИ

Ю.Г. Вайлунова, Г.А. Яшева*

В статье рассматриваются теоретические основы кластерных структур, в том числе определены их типы, особенности и признаки. Разработана и апробирована методика идентификации кластерной структуры – «гибридного» холдинга. Идентифицированы субъекты текстильного «гибридного» холдинга в Витебском регионе, структурирована схема состава его участников. Разработаны направления создания «гибридной» кластерной структуры, включая меры государственной поддержки «гибридного» холдинга, методы стимулирования сетевого сотрудничества с целью повышения конкурентоспособности. Для развития сетевого сотрудничества между стейкхолдерами в кластерных структурах предложены организационные и информационно-коммуникационные меры. Дана оценка экономической эффективности создания «гибридной» кластерной структуры в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь.

Ключевые слова: сетевое сотрудничество, кластерные структуры, кластер, «гибридный» холдинг, конкурентоспособность.

JEL-классификация: M11, O32, P13.

Материал поступил 26.04.2017 г.

Наиболее адекватным институциональным условиям современной среды, способствующим повышению конкурентоспособности организаций, отраслей и экономики в целом представляется подход, основанный на организации кластеров в экономике.

Преимущества кластерных структур в повышении инновационности и конкурентоспособности экономики доказаны опытом ряда стран¹. Так, исследования роли кластеров в развитии инноваций в зарубежных странах показывают, что доля организаций, осуществлявших инновации и входящих в кластеры, составляет около 60%, в то время как доля инновационных организаций вне кластеров – 40–45%².

¹ Инновационные кластеры в Европе: статистический анализ и обзор существующей политической поддержки. URL: http://www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/Tools_Resources/Cluster.pdf; Кластерная политика в Европе. Кластерная обсерватория. URL: <http://www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=100146>

В Республике Беларусь приоритетом развития промышленного комплекса на период до 2020 г. определено создание структур кластерного типа (холдинги, совместные предприятия, другие производственные и научно-производственные объединения)³.

В 2014 г. принята Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров⁴, но об институциональном механизме создания кластеров в Беларуси в ней не упоминается.

Задача повышения эффективности и конкурентоспособности чрезвычайно акту-

² Инновационно-технологические кластеры стран – членов МЦНТИ. 2013. URL: <http://www.icsti.su/uploaded/201304/cluster.pdf>

³ Программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года: утв. постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 5 июля 2012 г. № 622. URL: http://www.economy.gov.by/nfiles/001146_12850_Programma.pdf

⁴ URL: [cluster.by>images/konceptciya.doc](http://cluster.by/images/konceptciya.doc)

* Вайлунова Юлия Геннадьевна (Yulia_KG@tut.by), магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры «Экономическая теория и маркетинг» Витебского государственного технологического университета (г. Витебск, Беларусь);

Яшева Галина Артемовна (gala-ya@list.ru), доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Экономическая теория и маркетинг» Витебского государственного технологического университета (г. Витебск, Беларусь).

альна для предприятий текстильного и швейного производства, поскольку они теряют свою конкурентоспособность на рынках по причинам негативного влияния внешних факторов (усиление международной конкуренции вследствие глобализации, вступление России в ВТО, образование ЕАЭС) и неэффективности менеджмента.

Текстильное и швейное производство - это значимый вид экономической деятельности для национальной экономики Беларуси, так как играет важную роль в обеспечении стабильного и сбалансированного экономического роста, улучшении качества жизни населения на основе получения синергетического эффекта от масштабного производства экономически выгодных и экологически безопасных товаров. Продукция текстильного и швейного производства имеет устойчивый спрос: во-первых, со стороны конечного потребителя одежды, товаров домашнего обихода; во-вторых, со стороны субъектов хозяйствования других видов экономической деятельности (например, машиностроение, медицина). Кроме того, текстильное и швейное производство формирует спрос в смежных видах экономической деятельности (производство транспортных средств и оборудования, производство химических продуктов, сельское хозяйство, услуги дизайнеров и др.).

Изучению формирования и развития кластерных, сетевых структур и сетевого сотрудничества посвящены работы зарубежных ученых: Г.Б. Клейнера, К.А. Бариновского, И. Ансоффа, Е.В. Дементьева, В.С. Катяло, Б.З. Мильнера, М. Портера, В.В. Радаева, О.А. Третьяк, В.А. Цветкова, П. Зибер, Р. Коуза, Р. Майлза, Ч. Сноу, Р. Патюреля, М. Райсса, Й. Рюэгг-Штюрма, О. Уильямсона, А. Чандлера, К. Эрроу и др. Некоторые аспекты кластерных структур отражены в работах белорусских ученых: В. Ф. Байнева, Н.И. Богдан, В. И. Борисевича, Т.С. Вертинской, Л.В. Козловской, И.В. Новиковой, П.Г. Никитенко, Н.Г. Синяка, А.В. Томашевича, В.С. Фатеева и др.

Вместе с тем еще не решен ряд методологических вопросов, таких как виды кластерных структур, их признаки и характеристика; методический инструментарий по идентификации кластерных структур, в том

числе «гибридных»; методы сетевого сотрудничества в факторах конкурентоспособности в кластерных структурах.

Целью статьи является разработка теоретических и методических аспектов «гибридной» кластерной структуры и практических методов его организации в текстильном и швейном производстве Республике Беларусь.

Теоретические основы корпоративно-кластерной структуры – «гибридного» холдинга

К сетевым структурам кластерного типа относят: кластеры, инновационные сети, отраслевые сети (цепи поставок), «живые лаборатории», «гибридные» сетевые структуры (табл. 1).

Кластер представляет собой сетевую структуру комплементарных, территориально взаимосвязанных отношениями сотрудничества предприятий и организаций (включая специализированных поставщиков, в том числе услуг, а также производителей и покупателей), объединенных вокруг научно-образовательного центра и связанных отношениями партнерства с местными учреждениями и органами управления с целью повышения конкурентоспособности предприятий, регионов и национальной экономики (Яшева, Кунин, 2014).

Инновационная сеть включает множество независимых субъектов инновационной деятельности, которые объединены горизонтальными и вертикальными связями, ресурсными потоками, что обеспечивает трансфер технологий и способствует развитию сетевого сотрудничества в области инноваций.

Отраслевые сети – это множество субъектов, объединенных вертикальными (с поставщиками) и горизонтальными связями (с субъектами одного вида экономической деятельности) для достижения общих целей.

«*Живые лаборатории*» – это ориентированные на потребителя открытые экосистемы, основанные на совместном творчестве, интегрирующем научные исследования и инновационные процессы в условия реальной жизни⁵.

⁵ URL: <http://www.openlivinglabs.eu/aboutus>

Теоретическое исследование определений понятия «кластер»

Автор	Определение	Достоинства/особенности	Недостатки
М. Портер	Кластер – сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (университетов, агентств по стандартизации, а также торговых объединений) в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем ведущих совместную работу	Сочетание отношений сотрудничества и конкуренции Определена структура кластера	Не определена специфика кластеров, отличающая их от схожих организационных форм (финансово-промышленных групп, территориально-производственных комплексов, технопарков, маркетинговых потребительских сетей и концернов) Не сформулированы цели создания и функционирования кластера
Лоурен Э. Янг	Кластер – группы компаний, расположенных рядом; в отдельных случаях такие сосредоточения образуют группы компаний, принадлежащих к одной отрасли. К характерным признакам кластеров относятся также расположение компаний вблизи больших исследовательских университетов; формирование их преимущественно из небольших частных компаний; наличие опыта работы сотрудников во многих фирмах	Подчеркивается роль исследовательских университетов в функционировании кластера	Не отражены цели создания кластера Неполно раскрыта структура Нет упоминания о сочетании отношений сотрудничества и конкуренции Кластеры могут также формироваться на базе крупных и средних организаций как частной, так и государственной форм собственности
М. Стэйнер и К. Хартман	Кластер – ряд взаимодополняющих фирм (в производственном или обслуживающем секторах), общественных, частных и полубезопасных исследовательских институтов и институтов, связанных рынком труда и/или связями «затраты – выпуск», и/или технологическими связями	Подчеркивается комплементарность субъектов кластера Выделение в составе кластера исследовательских институтов	Структура кластера раскрыта не полностью Не выделены цели создания и функционирования кластера О сотрудничестве в сочетании с конкуренцией не упоминается
Л. Ван ден Берг и Е. Браун	Кластер – локализованная сеть специализированных организаций, процессы производства которых тесно связаны через обмен товарами, услугами и/или знанием	Акцент на специализации и тесной взаимосвязи субъектов кластера	Структура кластера упрощена Не указана цель создания кластера Нет упоминания о сотрудничестве и конкуренции
Европейский кластерный меморандум, 2006 г.*	Кластеры – региональные центры концентрации специализированных компаний и организаций, связанных многочисленными каналами, создающими благоприятную среду для инноваций	Акцентирование внимания на роли кластера в «создании благоприятной среды для инноваций»	Неполно раскрывается структура кластера Не отмечается комплементарность субъектов кластера Не выделяется такая черта кластера, как сотрудничество в сочетании с и конкуренцией
М.П. Войнаренко	Кластер – территориально-отраслевое добровольное объединение предприятий, сотрудничающих с научными учреждениями и органами местной власти с целью повышения конкурентоспособности собственной продукции и экономического роста региона	Подчеркивается наличие отношений сотрудничества с органами власти и научными учреждениями Выделена роль кластеров в повышении конкурентоспособности региона	Не раскрыта структура кластера Не говорится о сотрудничестве и конкуренции
С.Ф. Пятинкин и Т.П. Быкова	Кластер – группа географически локализованных взаимосвязанных компаний, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных услуг, инфраструктуры, научно-исследовательских институтов, высших учебных заведений и других организаций, взаимодополняемых и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом	Выявлен синергетический эффект от сотрудничества субъектов кластера, который «усиливает конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом» Подчеркивается комплементарность субъектов кластера	Нет упоминания о сотрудничестве в сочетании с конкуренцией

* URL: www.proinno-europe.eu/NWEV/uploaded.../Cluster_Memorandum.pdf

Автор	Определение	Достоинства/особенности	Недостатки
Б.Н. Паньшин	Кластер – это группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно действующих в определенном виде бизнеса, характеризующихся общностью направлений деятельности и дополняющих один другого	Подчеркивается комплементарность субъектов кластера Отмечается наличие отношений сотрудничества	Не выделены цели создания и функционирования кластера Не раскрыта структура кластера Нет упоминания о сотрудничестве и конкуренции
Г. А. Яшева	Кластер товаропроизводителей – сетевая организация комплементарных, территориально взаимосвязанных отношениями сотрудничества предприятий и организаций (включая специализированных поставщиков, в том числе услуг, а также производителей и покупателей), объединенных вокруг научно-образовательного центра, связанных отношениями партнерства с местными учреждениями и органами государственного и регионального управления с целью повышения конкурентоспособности предприятий, регионов и национальной экономики	Выделение в структуре кластера ядра, в роли которого выступает научно-образовательный центр Акцент на наличии отношений сотрудничества между субъектами, а также партнерства субъектов кластера и местных учреждений и органов государственного и регионального управления	Не определена роль кластера в повышении инновационной активности организаций, регионов и национальной экономики

Источник. Авторская разработка на основании: (Авдейчик, Пестис, Струк, 2009; Войнаренко, 2003; Паньшин, 2008; Портер, 2005; Пятинкин, Быкова, 2008; Сорвилов, Баранов 2011; Лоурен, 1995; Яшева, 2010).

«Гибридные» структуры представляют собой сочетание «жесткой» и «мягкой» форм интеграции. К «жестким» интеграционным структурам относят трест, концерн, транснациональные корпорации и финансово-промышленные группы, холдинги (Ансофф, 1999; Герштейн, 1993; Портер, 2005); для данной формы интеграции не характерно сетевое сотрудничество.

«Мягкие» интеграционные структуры основаны на принципах координации интересов (в первую очередь экономических), реализуемых посредством взаимного участия: для них характерно развитие сетевого сотрудничества (Там же). К «мягким» относятся организационные формы интеграции, предусматривающие сохранение юридической самостоятельности организаций участников, а именно кластеров, пулов, синдикатов, консорциумов, стратегических альянсов, ассоциаций, союзов.

Структурам кластерного типа присущи следующие особенности: более развитые горизонтальные связи; отсутствие иерархической подчиненности; независимость и самостоятельность участников; более высокая гибкость в принятии решений; доверие между участниками.

Признаки кластерных структур:

- локализация и агломерация предприятий и организаций;

- объединение предприятий, организаций и общественных институтов горизонтальными и вертикальными связями;
- комплементарность субъектов;
- производство «ключевого» товара;
- присутствие отношений конкуренции и кооперации;
- достижение синергетического эффекта;
- развитие отношений сетевого сотрудничества, а также партнерства между субъектами и органами регионального управления;
- единая инфраструктура и институциональная среда;
- юридическая самостоятельность стейкхолдеров;
- объединение предприятий вокруг одного или нескольких научно-образовательных центров.

В кластерных структурах развивается сетевое сотрудничество и отношения коопетиции.

Сетевое сотрудничество – установление длительных устойчивых формальных и неформальных отношений между субъектами делового сообщества, объединенными вертикальными и горизонтальными связями, основанных на добровольности, доверии и общих для делового сообщества целях, нормах, традициях, правилах, обычаях.

Коопетиция – вид горизонтальных связей, особый уровень экономической интег-

рации субъектов, предполагающий конкурентное сотрудничество (от англ. cooperation), т.е. включает отношения конкуренции (от англ. competition – «конкуренция») и сотрудничества (от англ. cooperation – сотрудничество).

В качестве одной из форм интеграционной структуры кластерного типа предложен «гибридный» холдинг – вертикально интегрированная структура, объединяющая отношениями сетевого сотрудничества и коопетиции субъектов жесткого холдинга и стейкхолдеров сферы образования, науки, сервиса, включая поставщиков ресурсов, производителей и продавцов (Вайлунова, 2016).

Преимущества холдинга данного типа состоят в следующем:

- «жесткая» форма (холдинг) – снижение затрат благодаря кооперации и специализации; минимизация отрицательного воздействия конкуренции за счет объединения рисков дочерних структур, входящих в холдинг; оптимизация финансирования дочерних компаний за счет перераспределения средств из централизованного фонда управляющей компании холдинга на научно-техническое развитие и модернизацию производства; конкурентное преимущество по цене за счет снижения себестоимости в холдинге;

- «мягкая» форма (кластер) – снижение транзакционных издержек; повышение конкурентоспособности за счет активизации внедрения инноваций; создание инновационных товаров с высокой потребительской ценностью за счет сетевого сотрудничества; получение синергетического эффекта за счет сетевого сотрудничества в маркетинговых исследованиях, сбыте, научных исследованиях и разработках.

Таким образом, «гибридный» холдинг – это переходная форма от холдинга к кластеру. Особый интерес представляет формирование конкурентоспособности в кластерных структурах. Как отмечено выше, специфическими признаками кластерных структур являются отношения сетевого сотрудничества и коопетиции.

На основе исследования институциональных теорий (сетевых, транзакционных издержек, синергизма, отношений), теории

конкурентных преимуществ М. Портера (Портер, 2002; Porter, 2003), а также теоретических основ кластерных структур (Вайлунова, 2014, 2016; Вайлунова, Яшева, и др. 2016; Яшева, 2008, 2010, 2014; Яшева, Кунин, 2014; Яшева, Костюченко, 2016) разработана схематическая модель формирования конкурентоспособности и эффективности в сетевых структурах кластерного типа (рис. 1).

Сетевое сотрудничество и коопетиция создают *синергетический эффект*, состоящий в том, что конкурентные преимущества получают большее развитие в кластерной структуре, чем у неассоциированных в кластер организаций за счет: объединения идей, ресурсов, в том числе финансовых; совместного управления и решения общих проблем (например, обучение, научные разработки и внедрение инноваций, маркетинговые исследования и сбыт на зарубежных рынках и др.). Институциональной формой обеспечения сетевого сотрудничества и коопетиции выступает некоммерческая организация (ассоциация или союз), объединяющая субъекты кластера. В «гибридных» кластерных структурах институтом для обеспечения сотрудничества выступают рабочая группа по сетевому сотрудничеству и Координационный совет (Вайлунова, 2016).

Кластерные структуры способствуют повышению эффективности и конкурентоспособности как стейкхолдеров этой структуры, так и отраслей, а также экономики в целом.

Идентификация кластерной структуры – «гибридного» холдинга

Создание кластерных структур разных типов предусмотрено в Республике Беларусь различными государственными документами, среди которых: Программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года – «создание хозяйственных обществ кластерного типа (холдингов, совместных предприятий, производственных и научно-производственных объединений)»⁶; Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. – «формирование и развитие сети научно-техно-

⁶ URL: http://www.economy.gov.by/nfiles/12850_001146_Programma.pdf



Рис 1. Схематическая модель формирования конкурентоспособности и эффективности в кластерной структуре

Источник. Авторская разработка.

логических и инновационно-промышленных кластеров»⁷; Программа развития легкой промышленности в 2016–2020 годах – «создание кластеров и холдингов (в том числе организация холдинговой структуры в льняной отрасли)»⁸; Стратегия устойчивого развития Витебской области на 2016–2025 годы – «создание льняного кластера»⁹.

Для решения названных задач необходимо вначале идентифицировать субъекты кластерных структур. На основе изложенной выше теории сетевых, кластерных структур, обзора различных подходов к построению кластеров (Винокурова, 2006; Ускова, 2008; Czamanski, 1979, Feser, Bergman, 2000; Lindqvist, 2009; Litzel, Moller, 2009; Porter, 1985; Solvell, Ketels, 2006), а также с учетом специфики цепочки создания ценности в текстильном производстве разработана методика идентификации кластерной структуры – «гибридного» холдинга (рис. 2). Методика

идентификации «гибридного» холдинга была апробирована в текстильном и швейном производстве Витебского региона. На первом этапе проведен анализ состояния текстильного и швейного производства в Беларуси за 2010-2015 гг. По его результатам выявлено снижение показателей: удельного веса анализируемого производства в общем объеме промышленного производства с 3,4% в 2010 г. до 2,8% в 2015 г.; коэффициента текущей ликвидности – с 201,5% в 2010 г. до 131,0% в 2015 г.; удельного веса отгруженной инновационной продукции – с 8,3% в 2010 г. до 6,2% в 2015 г., в так же увеличение удельного веса убыточных организаций – с 18,1% в 2010 г. до 32,6% в 2015 г.

Таким образом, сложившаяся ситуация актуализирует задачу использования ресурса интеграции для повышения эффективности и конкурентоспособности текстильного и швейного производства в Республике Беларусь. В Витебском регионе выявлены следующие предпосылки создания «гибридного» холдинга: значимый индустриальный потенциал региона; локализация производства льняных тканей (99%); развитый научно-исследовательский потенциал.

⁷ URL: <http://www.pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31700031&p1=1>

⁸ URL: <http://bellegprom.by/tenders/ca8c4d55dbfe2d39.html>

⁹ URL: <https://docviewer.yandex.by/?url=yasrcrp%3A%2F%2Fregdev.by%2Fru%2Fdownload%2Ffile%2Ffid%2F138&name=138&c=5614ced7fd74>

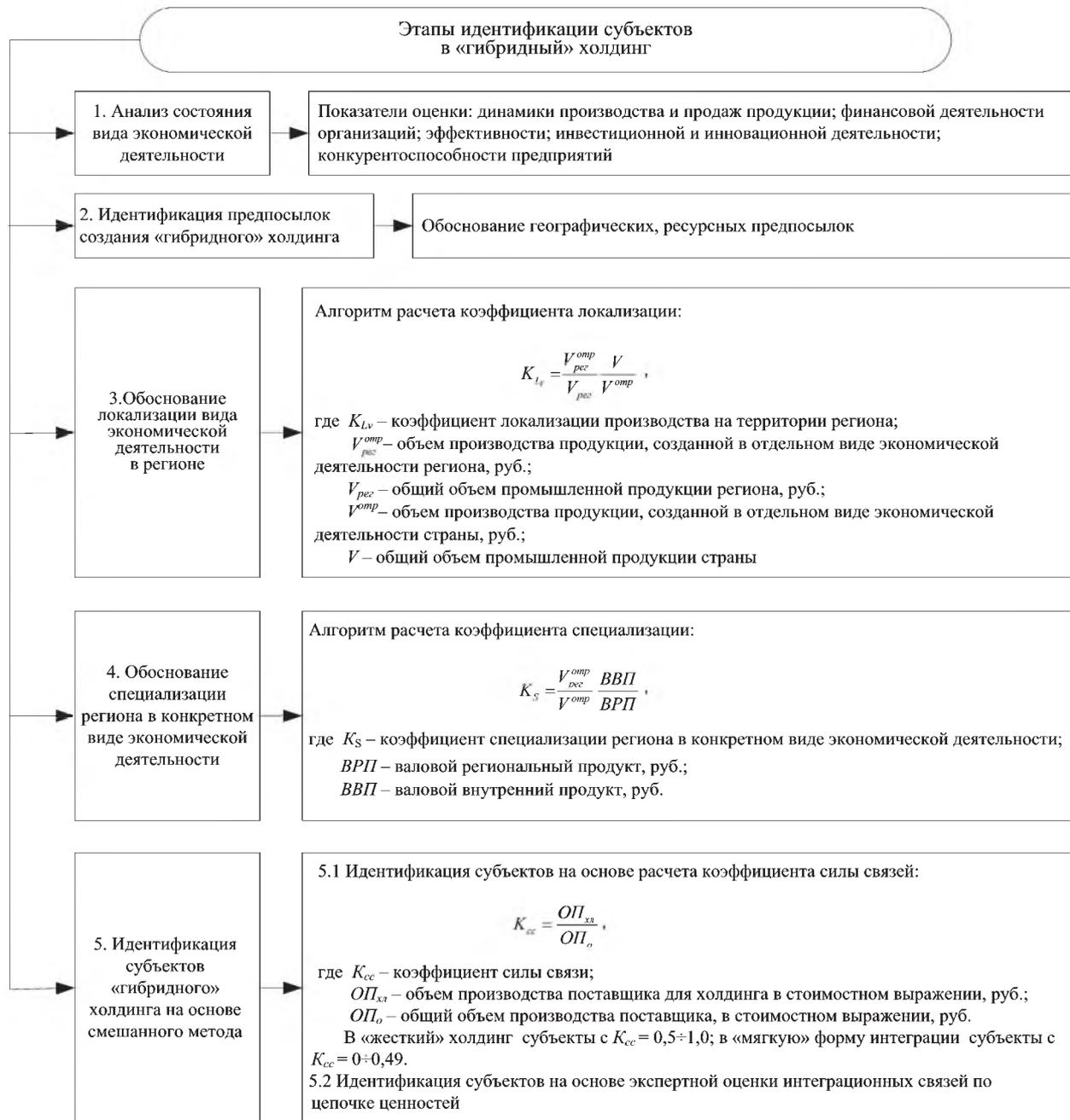


Рис. 2. Алгоритм идентификации субъектов «гибридного» холдинга

Источник. Авторская разработка.

Согласно расчетным данным, возможность создания интеграционной структуры в текстильном и швейном производстве на территории Витебского региона существует, что подтверждают коэффициенты локализации и специализации: они в 2015 г. превышали 1 и были равны 1,14 и 2,16 соответственно.

Значения упомянутых коэффициентов по видам экономической деятельности (табл. 2), свидетельствуют также о том, что

в Витебском регионе по видам «Подготовка и прядение льняного волокна», «Производство льняных тканей» целесообразно создание текстильного холдинга.

На основе смешанного метода идентификации субъектов в «жесткий» холдинг предлагается включить следующие организации Витебского региона: льносемастанции и льносеющие хозяйства, 10 льнозаводов, ОАО «Витебскобллен», РУПТП «Оршанский льно-

Коэффициенты локализации производства и специализации Витебского региона в виде экономической деятельности в 2013–2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015
Коэффициент локализации вида деятельности «Подготовка и прядение льняного волокна» на территории региона	2,473	2,216	1,927
Коэффициент локализации вида деятельности «Производство льняных тканей» на территории региона	6,309	6,376	6,288
Коэффициент локализации вида деятельности «Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды» на территории региона	0,489	0,476	0,440
Коэффициент локализации вида деятельности «Производство верхней одежды» на территории Витебского региона	0,911	0,961	0,841
Коэффициент специализации региона в виде экономической деятельности «Подготовка и прядение льняного волокна»	4,700	4,114	3,647
Коэффициент специализации региона в виде экономической деятельности «Производство льняных тканей»	11,989	11,838	11,898
Коэффициент специализации региона в виде экономической деятельности «Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды»	0,929	0,883	0,833
Коэффициент специализации региона в виде экономической деятельности «Производство верхней одежды»	1,730	1,784	1,592

Источник. Авторская разработка.

комбинат», а также Институт льна НАН Республики Беларусь. В состав «гибридного» холдинга «мягкой» формы интеграции рекомендуются субъекты: ОАО «Витебские ковры», ОАО «Знамя индустриализации», г. Витебск; ЗАО ОПТФ «Світанак», г. Орша;

КУПП «Витебчанка», г. Витебск; УО «Витебский государственный технологический университет» и другие стейкхолдеры.

Структура «гибридного» холдинга в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь приведена на рис. 3.



Рис. 3. Структурная схема «гибридного» холдинга «Белорусский лен» Витебского региона

Источник. Авторская разработка.

Направления создания «гибридной» кластерной структуры в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь

Для создания в экономике Беларуси реальных кластерных структур необходимо разработать и реализовать кластерную политику, направленную на формирование конкурентной среды, сетевого сотрудничества и коопетиции.

Существует два подхода к формированию кластерной политики – «сверху-вниз» (применяется для слаборазвитых стран с переходной экономикой) и «снизу-вверх» (характерен для развитых стран с рыночной экономикой и развитым гражданским обществом) (Портер, 2005).

В соответствии с эмпирическими заключениями М. Портера и мировым опытом кластеризации, для Беларуси представляется целесообразным, исходя из институциональных условий, подход «сверху-вниз». Это означает, что инициирование подхода, а также поддержку кластеризации должно осуществлять государство.

В Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь определены следующие методы экономического стимулирования сотрудничества:

- субсидирование затрат на создание специальных инфраструктур кластерного развития;
- предоставление помещений для общения участников кластера;
- субсидирование части затрат на анализ рынка научно-технической продукции, патентование за рубежом объектов интеллектуальной собственности участников кластера, приобретение лицензий и патентов для организации производства наукоемкой и высокотехнологичной продукции (товаров) при реализации кластерных проектов;
- субсидирование части затрат на организацию повышения квалификации руководителей и специалистов участников кластера по вопросам разработки и реализации проектов;
- субсидирование части затрат на разработку, внедрение и сертификацию систем менеджмента качества в области уп-

равления качеством, экологической безопасности и охраны труда;

- субсидирование части затрат на проведение испытаний и сертификацию продукции участников кластера в соответствии с законодательством Республики Беларусь и стран Таможенного союза¹⁰.

В настоящее время в Республике Беларусь еще не разработаны инструменты и не определены источники финансирования этих мероприятий.

Для реализации кластерной политики по модели «сверху-вниз» необходимы меры государственной поддержки кластеризации (рис. 4).

Значительная роль в кластеризации зарубежных экономик принадлежит промышленным ассоциациям. Они выступают инициаторами создания кластеров в регионе, оказывают помощь в разработке национальной/региональной стратегии конкурентоспособности посредством предоставления информации об уровне конкуренции, о требованиях покупателей, новых рыночных возможностях и др. Ассоциации способствуют повышению конкурентоспособности кластера за счет учреждения связей между его субъектами, а также взаимодействия с местными органами управления и правительством страны по вопросам совершенствования законодательства.

Центры кластерного развития (ЦКР) – ключевой элемент инфраструктуры поддержки кластерных инициатив и проектов. Основные функции ЦКР:

- информационно-правовое и организационно-методическое сопровождение процесса формирования и развития кластера;
- организация производственной кооперации (субконтрактации) участников кластера между собой и другими организациями реального сектора;
- организация трансфера и коммерциализации технологий.

Организационно-правовой формой «гибридного» холдинга будет холдинг. Его создание и деятельность регламентируются указами Президента Республики Беларусь № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республи-

¹⁰ URL: [cluster.by>images/koncepciya.doc](http://cluster.by/images/koncepciya.doc)



Рис. 4. Рекомендуемые меры государственной поддержки кластеризации

Источник. Авторская разработка.

ке Беларусь» и № 287 «О внесении дополнений и изменений в указы Президента Республики Беларусь по вопросам холдингов и иных объединений юридических лиц»¹¹.

Формированием сетевого сотрудничества в «гибридном» холдинге должны заниматься Координационный совет и Рабочая группа.

Цели их деятельности:

координационный совет – обеспечение конкурентоспособности субъектов холдинга за счет интеграции и сетевого сотрудничества участников;

рабочая группа – формирование и развитие сетевого сотрудничества в «гибридном» холдинге «Белорусский лен».

Основными направлениями работы Рабочей группы по сетевому сотрудничеству холдинга являются:

координация текущей работы по сетевым связям;

определение основных направлений сетевого сотрудничества холдинга (персонал, инновации, маркетинг);

подготовка предложений по бюджету и календарному плану сетевого сотрудничества в «гибридном» холдинге;

организация взаимодействия холдинга со стейкхолдерами.

В целях формирования кластерных инициатив и сетевого сотрудничества как в кластере, так и в «гибридном» холдинге необходимы меры экономического стимулирования, а также организационной, информационно-коммуникационной поддержки.

Методы экономического стимулирования сетевого сотрудничества сформулированы в факторах конкурентоспособности:

в факторе «Маркетинг»: льготы по налогу на прибыль за спонсорство субъектами холдинга участия стейкхолдеров в показах коллекций новых изделий, международных выставках для продвижения товаров;

в факторе «Инновации»: налоговый кредит инновационным организациям; финансирование научно-исследовательских разработок в рамках совместных с университетом НИЛ и кафедр; льготные ставки НДС в отношении инновационной продукции; освобождение от уплаты НДС операций по НИОКР;

в факторе «Персонал»: льготы университетам по налогу на прибыль от внебюджетной деятельности; льготы по налогу на прибыль коммерческим организациям за спонсорство конференций, грантов на обучение; финансирование стипендий студентам из централизованного фонда холдинга.

¹¹ URL: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=P30900660>; URL: <http://www.pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31400287&p1=1>

Для создания конкурентных преимуществ субъектам «гибридного» холдинга необходимо развивать и продлевать следующие цепочки ценностей:

- образование – наука – производство;
- наука – производство;
- маркетинг – производство – сбыт.

На основе изучения зарубежного опыта сетевого сотрудничества в кластерах (Казанцев, Никитина, 2011; Слонимский, Слонимская, 2015; Ускова, 2008; Яшева, 2010; Porter, 2003), с учетом особенностей институциональной среды Республики Беларусь, а также особенностей текстильного и швейного производства, предлагаются следующие организационные методы сетевого сотрудничества в указанных цепочках ценностей.

1. В цепочке ценностей **«образование – наука – производство»** предлагается создать в рамках текстильного холдинга Витебского региона новые институциональные образовательные структуры: представительства холдинга в университетах; корпоративный учебный центр; бизнес-школу дистанционного образования; образовательный кластер в регионе.

2. Для обеспечения сотрудничества в цепи **«наука – производство»** предлагается создать технологическую платформу **«Инновационный текстиль»**.

Технологическая платформа – это площадка, на которой будут собираться предста-

вители холдинга, стейкхолдеры и чиновники регионального уровня для обсуждения вопросов развития и повышения эффективности текстильного производства. Технологическую платформу off-line предлагается создать на базе УО «Витебский государственный технологический университет» (рис. 5).

Off-line-платформа будет располагаться на площадях Витебского государственного технологического университета. On-line-формат может быть создан на официальном сайте университета отдельной страницей или организован посредством скайп-связи.

3. Методы сетевого сотрудничества в цепочке ценностей **«маркетинг – производство – сбыт»**.

Разработка стратегии ребрендинга «Белорусский лен» для коллекции льняных швейных изделий. Сегодня одной из тенденций моды является использование натуральных тканей, в том числе льняных. Республика Беларусь в мировом производстве льноволокна среди стран с самым высоким уровнем производства занимает четвертое место, а по производству изделий из льна отстает от других стран. Лидерство по производству льняных тканей в стране принадлежит Витебскому региону (99% от общего объема производства). Продукция из льна всегда востребована на внешнем рынке, что создает потенциал роста экспорта для национальной экономики и возможность сделать брендом торговую марку «Белорусский лен».

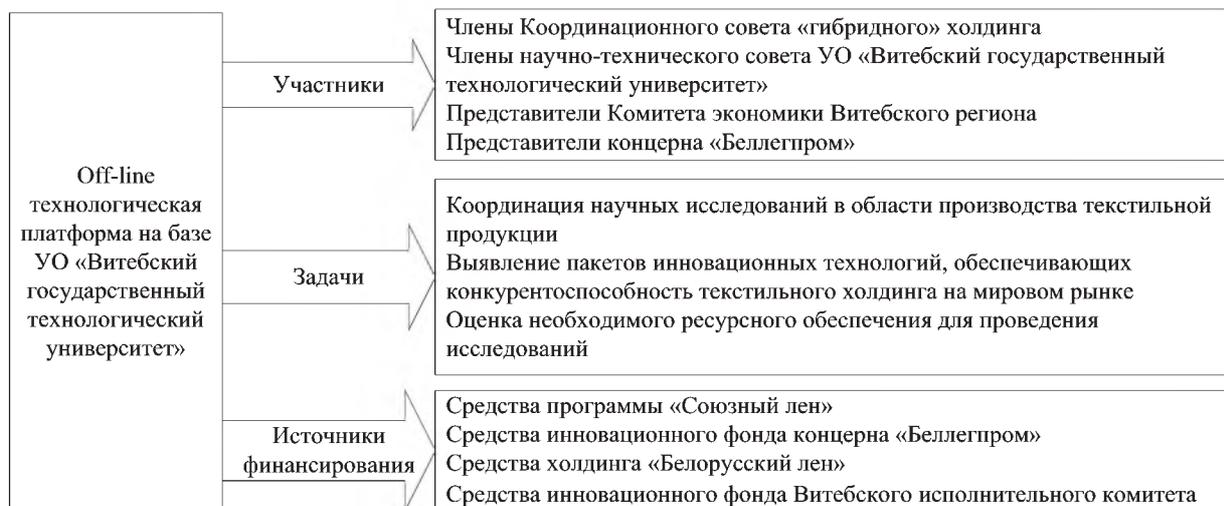


Рис. 5. Структура технологической платформы «Инновационный текстиль»

Источник. Авторская разработка.

В целях создания конкурентных преимуществ в маркетинге и обеспечения эффективного продвижения продукции изо льна, в том числе на внешние рынки, целесообразно заменить нынешнюю торговую марку «Витебский лен» на «Белорусский лен». В связи с этим предлагается осуществить стратегию ребрендинга.

Для разработки нового бренда «Белорусский лен» предлагается следующий алгоритм действий:

персонализация бренда (определение основной целевой аудитории потребителей товара);

разработка концепции позиционирования и визуальных атрибутов нового бренда; создание коммуникационной платформы бренда (разработка маркетинговых коммуникаций для продвижения бренда на рынке).

Реализация программ коопетиции в маркетинге. Направлениями совместного маркетинга для участников «гибридного» холдинга являются:

проведение совместных маркетинговых исследований зарубежных рынков;

совместные программы продвижения товаров на внешнем рынке;

создание единых информационных сетей на основе CRM-технологий (Customers Relationship Management- управление взаимоотношениями с клиентами).

Развитию сетевого сотрудничества между стейкхолдерами в кластерных структурах будут способствовать следующие информационно-коммуникационные меры:

проведение семинаров и тренингов о значении и направлениях сетевого сотрудничества;

разработка методических материалов для предпринимателей и чиновников;

подбор и обучение специалистов, призванных распространять идеи сетевого сотрудничества;

трансляция через менеджмент важности сотрудничества и коопетиции;

создание базы данных по субъектам в «гибридном» холдинге в рамках регионального статистического офиса;

создание интернет-порталов (интернет-платформы обучения, нетворкинга и сотрудничества);

регистрация социальной бизнес-сети «ЛЕН».

Оценка эффективности создания «гибридной» кластерной структуры в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь

Для экономического обоснования эффективности создания «гибридного» холдинга разработана методика оценки экономической эффективности, включающая следующие этапы: обоснование направлений формирования, источников и показателей экономического эффекта в «гибридном» холдинге; оценка экономического эффекта на уровне конкретного участника на основе экспертного метода; расчет показателей экономического эффекта (выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, объем инвестиций в основной капитал) и эффективности (рентабельность продаж, рентабельность инвестиций) создания «гибридного» текстильного холдинга.

Определены направления формирования экономического эффекта в «гибридном» холдинге для двух форм интеграции – «жесткой» (государственная поддержка субъектов холдинга, аутсорсинг и субконтракция, кооперация и специализация) и «мягкой» (маркетинговые программы коопетиции, совместные программы лояльности с потребителями, создание Корпоративного учебного центра, создание технологической платформы). По каждому направлению обоснованы источники и показатели экономического эффекта. Изменение показателей экономического эффекта от создания «гибридного» холдинга определялось на основе экспертного метода. Выборка составила 12 экспертов. Результаты апробации методики оценки экономической эффективности «гибридного» холдинга представлены в табл. 3.

Таким образом, разработанный организационно-экономический механизм создания «гибридного» текстильного холдинга будет способствовать повышению конкурентоспособности и эффективности его субъектов, в целом текстильного и швейного производства, а также повышению эффективности и конкурентоспособности экономики Республики Беларусь.

Оценка эффективности создания текстильного «гибридного» холдинга в Витебском регионе

Группа предприятий	Абсолютное отклонение, млн руб.			Абсолютное отклонение, п.п.	
	Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг*	Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг*	Объем инвестиций в основной капитал*	Рентабельность продаж*	Рентабельность инвестиций*
Первая – льнозаводы	30 151,00	-20244,70	4196,00	+14,73	+146,15
Вторая – текстильные предприятия	402 319,00	67 049,10	82 405,75	+0,56	+2,06
Третья – швейные предприятия	24 384,60	1195,20	1520,8	+0,16	+6,86
Всего по «гибридному» холдингу	456 854,60	47 999,60	88 122,55	+1,74	+6,34

* Изменение показателя через 5 лет (базисный период – 2015 г.) в неденоминированных рублях.

Источник. Авторская разработка.

* * *

В условиях сетевой экономики формируются различные виды кластерных структур. Институциональные условия каждой страны, а также отраслевые особенности предопределяют выбор и дальнейшее формирование определенных кластерных структур – кластеров, инновационных сетей, «гибридных» холдингов и др. В Республике Беларусь на нынешнем этапе развития могут создаваться и кластеры, и «гибридные» холдинги, и проч. Кластерные структуры являются самоорганизующимися системами, способствующими созданию стратегических конкурентных преимуществ в развитии человеческого капитала, активизации инноваций, повышению конкурентоспособности продукции при ограниченных в условиях нестабильной внешней среды ресурсах благодаря синергетическому эффекту от сетевого сотрудничества и коопетиции. Учитывая роль кластерных структур в повышении конкурентоспособности экономики, государство должно оказывать поддержку их созданию и развитию. Предложенные меры экономического стимулирования, организационного и информационно-коммуникационного обеспечения сетевого сотрудничества и коопетиции позволят организовать в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь кластерную структуру – «гибридный» холдинг. Достижение экономического эффекта от его

организации требует временного лага, т. е. определенного периода времени для установления отношений сетевого сотрудничества и коопетиции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ
(REFERENCES)

- Авдейчик О.В., Пестис В.К., Струк В.А.** (Ред.) 2009. *Региональный инновационный кластер: методология формирования и опыт функционирования*. Гродно: ГГАУ. 391 с. [Avdeychik O.V., Pestis V.K., Struk V.A. (Ed.) 2009. *Regional innovation cluster: methodology of formation and functioning experience*. Grodno: GGAU. 391 p. (In Russ.)]
- Ансофф И.** 1999. *Новая корпоративная стратегия*. СПб.: Издательство «Питер». 416 с. [Ansoff I. 1999. *The new corporate strategy*. SPb.: Izdatel'stvo «Piter». 416 p. (In Russ.)]
- Вайлунова Ю.Г.** 2016. Институциональные методы стимулирования сетевого взаимодействия субъектов холдинга. *Вестник Витебского государственного технологического университета*. № 1(30). С. 117-129. [Vaylunova Ju.G. 2016. Institutional incentives for promotion of networking cooperation of entities. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta*. No. 1(30). PP. 117-129. (In Russ.)]
- Вайлунова Ю.Г., Яшева Г.А.** 2016. Механизмы повышения конкурентоспособности текстильного и швейного производства Республики Беларусь на основе создания интеграционных структур. *Инновации в текстильной промышленности*: монография. Витебск: ВГТУ. 222 с. [Vaylunova Ju.G., Yasheva G.A. 2016. Mechanisms for increasing the competitiveness of textile and clothing production of

the Republic of Belarus on the basis of the creation of integration structures. *Innovations in the textile industry*: monograph. Vitebsk: VGTU. 222 p. (In Russ.)]

Вайлунова Ю.Г. 2014. Сетевые формы интеграции как направление повышения конкурентоспособности текстильной и швейной промышленности. *Вестник Полоцкого государственного университета*. № 5. С. 38–45. [Vaylunova Ju.G. 2014. Network forms of integration as a way for improving the competitiveness of the textile and clothing industry. *Vestnik Polockogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 5. PP. 38-45. (In Russ.)]

Винокурова М.В. 2006. Конкурентоспособность и потенциал кластеризации отраслей Иркутской области. *Эко*. № 12. С. 73-91. [Vinokurova M.V. 2006. Competitiveness and Potential of Clustering in the Irkutsk Region. *Eco*. No. 12. PP. 73-91. (In Russ.)]

Войнаренко М.П. 2003. Кластерные технологии в системе развития предпринимательства, интеграции и привлечения инвестиций. Региональный форум «Социальные аспекты и финансирование реструктуризации промышленности». Москва, Россия. Тема 6. Региональное измерение промышленной реструктуризации. URL: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ie/wp8/documents/voynarenko.pdf> [Voynarenko M.P. 2003. Clustering technology in the system of entrepreneurship development, integration and attract investment. *Regional forum «Social Aspects and Financing of Industrial Restructuring»*. Moscow, Russian Federation. Topic 6. Regional dimension of industrial restructuring. URL: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ie/wp8/documents/voynarenko.pdf> (In Russ.)]

Герштейн Е.Ф. 1993. *Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития*: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Минск. 34 с. [Gershteyn E.F. 1993. *Differentiation and integration in industry: theory and practice of development*: Avtoref. dis. ... d-RA Ekon. Sciences: 08.00.05. Minsk. 34 p. (In Russ.)]

Казанцев А.К., Никитина И.А. 2011. Инновационные кластеры в региональных стратегиях. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. [Kazantsev A.K., Nikitina I.A. 2011. Innovative clusters in regional strategies. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. (In Russ.)]

Паньшин Б.Н. 2008. Электронная торговля как фактор кластеризации приграничного сотрудничества малых и средних предприятий. *Роль образовательных и исследовательских организаций в приграничном сотрудничестве: материалы Международной семинара*. Минск: Тесей. С. 120–142. [Pan'shin B.N. 2008. Electronic Commerce as a factor of clustering of cross-border cooperation of small and medium enterprises. *Rol' obrazovatel'nykh i issledovatel'skikh organizatsiy v prigranichnom sotrudnichestve: materialy mezhdunar. seminar*. Minsk: Tesey. PP. 120–142. (In Russ.)]

Портер М. 2005. *Конкуренция*. Москва: Издательский дом «Вильямс». 608 с. [Porter M. 2005. *Competition*. Moscow: Izdatel'skiy dom «Vil'yams». 608 p. (In Russ.)]

Пятинкин С.Ф., Быкова Т.П. 2008. *Развитие кластеров: сущность, актуальные подходы, зарубежный опыт*. Минск: Тесей. 72 с. [Patinkin S.F., Bykova T.P. 2008. *Cluster development: the nature, current approaches, international experience*. Minsk: Tesey. 72 p. (In Russ.)]

Слонимский А.А., Слонимская М.А. 2015. Организация сетевых связей и выбор «умных» специализаций в региональном инновационном развитии. *Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации: материалы докладов Международной научно-практической конференции, Витебск, 28–29 октября 2015 г.* Витебск: ВГТУ. С. 324–330. [Slonimskiy A.A., Slonimskaya M.A. 2015. The organization of network ties and the choice of smart specialization in regional innovation development. *Sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie organizatsiy i regionov Belarusi: effektivnost' i innovatsii: materialy dokladov mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Vitebsk, 28–29 oktyabrya 2015 g.* Vitebsk: VGTU. PP. 324–330. (In Russ.)]

Сорвилов Б., Баранов А. 2011. Информационные кластеры как форма сетевого взаимодействия. *Наука и инновации*. № 2. С. 28–32. [Sorvirov B., Baranov A. 2011. Information clusters as a form of networking. *Nauka i innovacii*. No. 2. PP. 28–32. (In Russ.)]

Ускова Т.В. 2008. Развитие региональных кластерных систем. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. № 1. С. 92-104. URL: <http://esc.vsc.ac.ru/article/11/full> [Uskova T.V. 2008. Development of regional cluster systems. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. No 1. PP. 92-104. URL: <http://esc.vsc.ac.ru/article/11/full> (In Russ.)]

Янг Лоурен Э. 1995. *Технопарки и кластеры фирм*. Киев: ПЕРУ. 78 с. [Jang Louren Je. 1995. *Technology parks and clusters of firms*. Kiev: PERU. 78 p. (In Russ.)]

Яшева Г.А. 2008. Формирование кластерного механизма активизации инновационной деятельности в Республике Беларусь. *Белорусский экономический журнал*. № 4(45). С. 75-88. [Yasheva G.A. 2008. Formation of the cluster mechanism of activation of innovative activity in the Republic of Belarus. *Belorusskiy ekonomicheskij zhurnal*. No 4(45). PP. 75-88. (In Russ.)]

Яшева Г.А. 2010. *Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства*: монография. Витебск: ВГТУ. 373 с. [Yasheva G.A. 2010. *Cluster concept of increasing the competitiveness of enterprises in the context of network cooperation and public-private partnership: monograph*. Vitebsk: VGTU. 373 p. (In Russ.)]

Яшева Г.А., Костюченко Е.А. 2016. Методологические аспекты кластерного подхода к инновационному развитию и повышению конкурентоспособности национальной экономики. *Вестник Витебского государственного технологического университета*. № 1(30). С. 188-208. [Yasheva G.A., Kostyuchenko E.A. 2016. Methodological aspects of the cluster approach to innovative development and increasing the competitiveness of the national economy *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta*. No 1(30). PP. 188-208. (In Russ.)]

Яшева Г.А., Кунин В.А. 2014. Теоретико-методологические основы кластеров и их роль в повышении устойчивости национальных экономик. *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. № 1(37). URL: <http://region.mcnp.ru> [Yasheva G.A., Kunin V.A. 2014. Theoretical and methodological foundations of clusters and their role in enhancing the sustainability of national economies. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyy nauchnyy zhurnal*. No 1(37). URL: <http://region.mcnp.ru> (In Russ.)]

Czamanski L.A. 1979. Identification of industrial clusters and complexes: a comparison of methods and findings. *Urban Studies*. No 16. PP. 61–80.

Feser E.J. 2000. National industry cluster templates: A framework for applied regional cluster analysis. *Regional Studies*. Vol. 34. PP. 1–19.

Lindqvist G. 2009. *Disentangling Clusters. Agglomeration and Proximity Effects*: Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Elanders: Vällingb. 308 p.

Litzel N., Moller J. 2009. Industrial clusters and economic integration: Theoretic concepts and an application to the European Metropolitan Region Nuremberg. *IAB Discussion Paper, Institute for Employment and Research*. No 22. 47 p.

Man A.-P. de. 2004. *The Network Economy: Strategy, Structure and Management*. Northampton: Edward Elgar.

Porter M.E. 2003. *Clusters of Innovation Initiative*. Cambridge, MA: Monitor Group. 138 p. URL: http://www.isc.hbs.edu/pdf/COI_San_Diego.pdf

Porter M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 557 p.

Solvell O., Ketels C. 2006. Innovation clusters in Europe in the 10 new member states of the European Union. Europe innova paper. *European Communities*. No 1. 88 p.

In citation: *Belorusskiy Ekonomicheskii zhurnal*. 2017. No 2. PP. 144–158.

Belarusian Economic Journal. 2017. No 2. PP. 144–158.

«HYBRID» TEXTILE HOLDING AS A TYPE OF CLUSTER STRUCTURE: IDENTIFICATION AND DIRECTIONS OF ITS ESTABLISHMENT IN BELARUS

Yulia Vaylunova¹, Galina Yasheva¹

Authors affiliation: ¹ Vitebsk State Technological University (Vitebsk, Belarus).

Corresponding author: Galina Yasheva (gala-ya@list.ru).

ABSTRACT. The paper considers theoretical fundamentals of cluster structures, including the identification of its types, specifics and indicators. Developed and tested is the methodology of identifying a cluster structure – a «hybrid» holding. Identified are the subjects of the textile «hybrid» holding in the Vitebsk region. Structured is the scheme of its participants' composition. Developed are the directions of the «hybrid» cluster structure establishment, including the state support measures of the «hybrid» holding and methods of stimulating network cooperation aimed at competitiveness growth. For the development of network cooperation among stakeholders within cluster structures, there were suggested organizational and information-communication measures. There was also provided an assessment of the economic efficiency of the «hybrid» cluster structure establishment in Belarus's textile and garment manufacture.

KEYWORDS: network cooperation, cluster structures, cluster, «hybrid» holding, competitiveness.

JEL-code: M11, O32, P13.

Received 26.04.2017